



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **POSTUP ZPRACOVÁNÍ KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ**

### **Příloha k Informaci o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2017**

Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173

Sekce pro státní službu

Ministerstvo vnitra ČR

Praha, červen 2018



## OBSAH

Úvod .....	3
Kritérium zlepšování 1: Strategie rozvoje služebního úřadu .....	4
Kritérium zlepšování 2: Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu .....	7
Kritérium zlepšování 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě .....	9
Kritérium zlepšování 4: Systém interních předpisů .....	12
Kritérium zlepšování 5: Systém komunikace ve služebním úřadu .....	14
Kritérium zlepšování 6: Systém řízení změn .....	16
Kritérium zlepšování 7: Politika lidských zdrojů .....	19
Kritérium zlepšování 8: Adaptační proces .....	26
Kritérium zlepšování 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců .....	28
Kritérium zlepšování 10: Systém partnerství v rámci státní služby .....	30



## ÚVOD

Účelem Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech bylo definovat cílový rozsah minimální míry kvality povinně zaváděné v období let 2018 až 2021 do všech služebních úřadů. Úvodním krokem při vytváření Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech bylo získání podkladů pro zahájení prací na stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech, z tohoto důvodu byly v roce 2017 realizovány následující aktivity.

1. Setkání zástupců služebních úřadů
2. Setkání členů pracovní skupiny pro řízení kvality
3. Setkání pracovních skupin – zástupců služebních úřadů
4. Setkání vedení sekce pro státní službu
5. Zpracování první verze Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech
6. Zpracování druhé verze Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech jako výstupu z pilotního ověřování

V rámci tohoto dokumentu jsou výstupy těchto jednání a aktivit strukturovány do tabulek uvedených v pořadí, v jakém jsou uvedena jednotlivá kritéria zlepšování v té verzi Metodického pokynu, která byla koncem roku 2017 připravena k rozeslání do meziresortního připomínkového řízení (a vládou schválena v dubnu 2018).

Níže uvedené tabulky jsou tedy zaměřeny na výklad souslednosti a postupu definování obsahu jednotlivých kritérií zlepšování, konkrétně vždy po jednotlivých řádcích označených níže uvedenými názvy (reflektující výsledky výše uvedených jednání či aktivit):

- ad 1.** Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů
- ad 2.** Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality
- ad 3.** Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů
- ad 4.** Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu
- ad 5.** Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)
- ad 6.** Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1: STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>2.1. Podpora strategického řízení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ koordinační role ÚV ČR</li><li>▪ strategický útvar a jeho kompetence (na každém služebním úřadě)</li><li>▪ podpora vedení – majitel procesu</li><li>▪ postavení zastřešujícího oddělení</li><li>▪ gestor v resortu – zná vyšší /nižší dokumenty</li><li>▪ stupňování strategií (hierarchie)</li><li>▪ právní závaznost strategií, rušení strategií</li><li>▪ zákon o finanční kontrole</li><li>▪ vize / mise – ano - kompetenční zákon</li><li>▪ databáze strategií – provázanost, tříštění strategií</li><li>▪ dobrá praxe – sdílení</li></ul>	<b>2.2. Tvorba strategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ interní řídicí dokumenty existují, chybí zastřešující strategie</li><li>▪ jednotná forma dokumentů – vládní metodika a její závaznost</li><li>▪ zachovat účelnost strategií = proveditelnost, finance – ex-ante zhodnocení proveditelnosti strategie</li><li>▪ zpracovatel strategie – externí, interní</li><li>▪ obecné strategie, nedělají lidé, kteří s ní pracují</li><li>▪ zainteresované strany dle úrovně strategie (spolupráce na tvorbě strategie)</li><li>▪ tvorba strategií vč. zapojení partnerů</li><li>▪ gestoři kontrolují tvorbu strategií</li><li>▪ zapojení partnerů – SEA, EIA, RIA</li><li>▪ finance x strategie (tlak do tvorby strategií za účelem získání EU financí)</li><li>▪ politické dokumenty – jen proklamace</li><li>▪ vládní prohlášení – různé podoby</li><li>▪ vliv vládních prohlášení – účelnost</li><li>▪ řetěz RIA – PMA - legislativa</li></ul>	<b>2.3. Řízení strategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ řízení strategií – předpisy, manažerské dovednosti</li><li>▪ rozpad strategií do odborů / oddělení / lidí</li><li>▪ veřejné finance – strategie / SMART cíle</li><li>▪ aktualizace strategií, vyhodnocování</li><li>▪ externí hodnocení strategií – ÚV ČR?</li><li>▪ nedůslednost vyhodnocování strategií ve vládě – životnost strategie</li><li>▪ neznalost cílů, provádění</li><li>▪ interní audit strategií</li><li>▪ kontrola od partnerů – sdílení, formou partnerství, koordinace, hledání společného řešení</li></ul>	
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 12: Rozvojová strategie úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ cílem je rozvoj úřadu, nikoliv zajištění odborných činností</li><li>▪ návaznost na řízení lidských zdrojů, na stanovení komunikace s klienty a uvnitř úřadu; nastavení systému plnění úkolů</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 13: Stanovení vize úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ vazba na kritérium zlepšování „Rozvojová strategie úřadu“</li><li>▪ obtíže s definováním VIZE = představa žádoucího budoucího cílového stavu. Jedná se o jednoduchý popis ideálního stavu, kterého chce organizace</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 14: Strategie elektronizace úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ automatizovat / elektronizovat operativní procesy na úřadu (dovolené, autoprovaz, cestáky, služební hodnocení)</li><li>▪ Doporučení z praxe: vhodné začlenit do rozvojové strategie úřadu</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 15: (Právní) vymahatelnost strategií</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ problematické stanovení sankcí</li><li>▪ viz systém realizace strategií -&gt; strategické cíle</li><li>▪ určení kompetencí</li><li>▪ Doporučení z praxe:</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>rozpracování do strategických cílů, priorit, konkrétních úkolů</li><li>schvalovatel: státní tajemník</li><li>Doporučení z praxe: povinnost pravidelného vyhodnocování; obsahem strategie by měly být maximálně 3 priority dále rozpracované do konkrétních cílů a úkolů</li><li>Ukazatel: existence dokumentu</li></ul>	<p>dosáhnout za určitý časový úsek.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ukazatel: existence dokumentu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ukazatel: existence strategie</li></ul>	<p>zaměstnanci by měli znát strategie, kterými se řídí úřad; strategie by měly být provázané, neměly by být protichůdné</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ukazatel: existence souboru strategií (aktuální), určené kompetence)</li></ul>
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 12: Rozvojová strategie úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>doporučení přejmenovat kritérium („rozvoj“ je mnohem širší oblast)</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 13: Stanovení vize úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>nutnost rozpracování – vize oborové, úřadu jako celku</li><li>podnět: zpracování vize státní služby</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 14: Strategie elektronizace úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>byla vyjádřena podpora kritériu ale zároveň obava z náročnosti na zdroje pro vytvoření a implementaci IT nástroje</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 15: (Právní) vymahatelnost strategií</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium nepřijato</li><li>navržené kritérium bylo zamítnuto s odvoláním na neaktuálnost databáze strategií</li></ul>
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 12: Rozvojová strategie úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>nerozhodnuto o přijetí</li><li>otázka odpovědnosti (ministr či služební orgán)</li><li>propojenost s věcnými/agendovými strategiemi</li><li>závěr z jednání s MMR dne 24. 4. 2017: rozdělení kompetencí mezi SSS a MMR: SSS by specifikovalo strategie úřadu a MMR veřejné strategie; stejně jako</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 13: Stanovení vize úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium nepřijato – váže se na agendy úřadu</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 14: Strategie elektronizace úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>závěr z jednání se zástupci MMR dne 24. 4. 2017 - doporučení: bude součástí kritéria č. 12; je doporučováno plošně zavést povinnost elektronicky monitorovat plnění úkolů</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 15: (Právní) vymahatelnost strategií</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium nepřijato</li><li>závěr z jednání se zástupci MMR dne 24. 4. 2017: doporučení odstranění tohoto kritéria, je v gesci MMR</li></ul>



	MMR určilo usnesením vlády postupy a procesy pro veřejné strategie, sekci pro státní službu je doporučováno nastavit povinnost mít strategii úřadu a nastavit proces jejího zpracování, komunikace, plnění a vyhodnocování		
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 1: Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cílem je přezkum implementace právního rámce státní služby ve služebním úřadu a zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu</li><li>▪ Ukazatel splnění; přezkum / analýza implementace právního rámce státní služby v úřadu; návrh opatření pro zefektivnění implementace státní služby v daném služebním úřadu; přijatá rozhodnutí služebního orgánu o opatření k zefektivnění implementace státní služby; plány zlepšování</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 7: Strategie služebního úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cílem je vytvoření vhodného prostředí pro strategickou práci v úřadu; rozvoj kompetencí vedoucích zaměstnanců pro zpracování a realizaci strategií; zpracování strategie služebního úřadu</li><li>▪ Ukazatel splnění: interní předpis upravující proces strategické práce včetně definování působností; realizovaná vzdělávání; strategické mapy (pokud nebyly k dispozici před realizací kritéria); strategie úřadu (v případě, že v úřadu existuje strategie, pak bude výstupem její aktualizace v souladu s tímto kritériem zlepšování)</li></ul>	
Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra	<b>Kritérium zlepšování 1: Strategie rozvoje služebního úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Nastavit systém pro strategické řízení ve služebním úřadu; zpracovat strategii rozvoje úřadu</li><li>▪ Požadované výstupy: existence pravidel pro strategické řízení služebního úřadu; definování odpovědností za strategické řízení služebního úřadu; zajištění proškolení zaměstnanců odpovědných za strategické řízení; analýza současného stavu služebního úřadu, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby, a její vyhodnocení; strategie rozvoje služebního úřadu nebo aktualizace již existující strategie rozvoje služebního úřadu</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: zmapování cílové skupiny služeb služebního úřadu; zavedení metody Balanced Scorecard; elektronická podpora strategického řízení služebního úřadu a strategických cílů a úkolů; audit/personální audit z hlediska zabezpečení výkonu institutů zákona o státní službě; zpracování procesních map a jejich elektronická podpora; realizace personálního auditu spojeného s identifikací aktuálních kapacit nutných pro zajištění fungování služebního úřadu; softwarová aplikace na podporu výkonu vybraných institutů zákona o státní službě</li></ul>		



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2: SYSTÉM DEFINOVÁNÍ MĚRITELNÝCH CÍLŮ SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>1.1. Podpora řízení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ definování cílů</li></ul>	<b>2.3 Řízení strategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ rozpad strategií do odborů / oddělení / lidí</li><li>▪ veřejné finance – strategie /SMART cíle</li><li>▪ neznalost cílů, provázání</li></ul>	<b>5.1. Výsledky výkonnosti úřadu - co lze měřit, porovnávat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ cíle úřadu a jejich naplňování</li></ul>	
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 5: Definování měřitelných cílů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ systémový rozpad strategií do úkolů</li><li>▪ existence útvaru, který bude „dohlížet“ na plnění úkolů</li><li>▪ zpracování návodu k rozpracování</li><li>▪ Doporučení z praxe: stanovení odpovědné osoby / útvaru v organizaci pro shromažďování, rozpracovávání a definování úkolů</li><li>▪ Ukazatel: soubor cílů, existence IAŘ, definice odpovědností za rozpad strategií do SMART cílů</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 10: Vyhodnocování RIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ není sledována kvalita RIA</li><li>▪ vyhodnocování legislativy po 2 letech účinnosti</li><li>▪ nastavit hodnocení kvality RIA</li><li>▪ systémově sledovat dopady legislativních úprav</li><li>▪ Doporučení z praxe: není sledováno, jaké a kolik úkolů (nových kompetencí) dopadá na samosprávy</li><li>▪ Ukazatel: existence zpracované RIA</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 25: Stanovování výkonnostních cílů úřadu a zaměstnanců (v agendách)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ souvisí se stanovováním úkolů</li><li>▪ popis procesu stanovování</li><li>▪ Doporučení z praxe: stanovení výkonnostních cílů bez finanční motivace je obtížné</li><li>▪ Ukazatel: existence metodiky procesu stanovování</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 26: Definování a sledování ukazatelů plnění úkolů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ například pro úkoly z vlády</li><li>▪ nutná evidence úkolů vyplývajících z usnesení vlády – kdo? jak?</li><li>▪ stanovení odpovědné osoby / útvaru / úřadu</li><li>▪ Doporučení z praxe: sledování ukazatelů musí být spojeno s výkonnostními cíli, s úkoly vyplývajících ze strategií, z porad apod.</li><li>▪ Ukazatel: přehled plnění úkolů z vlády + závěr - dopad</li></ul>
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 3: Definování měřitelných cílů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ vhodnost vytvoření integrovaného systému kontroly úkolů</li><li>▪ otázka míry detailu / úrovně</li><li>▪ nutnost definování odpovědnosti za kontrolu</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 10: Vyhodnocování RIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ požadavek na zavedení vyhodnocování proveditelnosti, účinnosti a dopadů (nejen v oblasti legislativy, ale také jakýchkoliv interních předpisů)</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 25: Stanovování výkonnostních cílů úřadu a zaměstnanců (v agendách)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ diskutováno v rámci pracovní skupiny k oblasti č. 1: Řízení úřadu – kritérium přijato</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 26: Definování a sledování ukazatelů plnění úkolů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium jako samostatné nepřijato, ale s tím, že téma bude obsaženo v jiném tématu v rámci oblasti „řízení úřadu“</li></ul>



Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 3: Definování měřitelných cílů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>metodicky vést služební úřady ke správnému způsobu definování cílů</li><li>nutno se zabývat systémovým sledováním úkolů a vyhodnocováním jejich plnění</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 10: Vyhodnocování RIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium nepřijato, není v gesci sekce</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 25: Stanovování výkonnostních cílů úřadu a zaměstnanců (v agendách)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium nepřijato</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 26: Definování a sledování ukazatelů plnění úkolů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium jako samostatné nepřijato, ale s tím, že téma bude obsaženo v jiném tématu v rámci oblasti „řízení úřadu“</li></ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 3: Systém definování měřitelných cílů a souvisejících úkolů služebního úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Cílem je jasně specifikované krátkodobé cíle (aktuální roční cíle) a střednědobé cíle (jedno volební období) služebního úřadu; jasně vymezené cíle u konkrétních zaměstnanců úřadu; jasně definované krátkodobé úkoly (aktuální agenda) pro konkrétní zaměstnance</li><li>Ukazatel splnění: zpráva o souladu interních předpisů a ostatních souvisejících dokumentů s reálně prováděnými činnostmi služebního úřadu; zápisy z porad; opatření k nápravě za neplnění úkolů</li></ul>			
Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra	<b>Kritérium zlepšování 2 Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Opatření: Jasně specifikovat cíle služebního úřadu; Určit způsoby monitorování plnění cílů, jejich ověřování a vyhodnocování</li><li>Požadované výstupy: definované cíle úřadu a způsob jejich vyhodnocování</li><li>Možná rozšíření kritéria: využití vhodné SW podpory například k evidenci cílů, jejich průběžnému sledování a plnění; uplatňování některé z dalších metod například Balance Scorecard (BSC), KGI (Key Goal Indicators) - Klíčové cílové ukazatele</li></ul>			





### KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3: SYSTÉM ODPOVĚDNOSTÍ A PRÁVOMOCÍ VE SLUŽEBNÍM ÚŘADĚ

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>1.1 Podpora řízení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ definování odpovědností a jejich vyvážení s pravomocemi</li><li>▪ definování manažerských rolí</li><li>▪ definování zastupitelnosti a podpisových rolí</li><li>▪ dělba pravomoci a odpovědnosti</li><li>▪ míra autokracie, způsob rozhodování</li><li>▪ organizační struktura</li><li>▪ systemizace</li><li>▪ zdroje</li><li>▪ principy řízení organizace</li><li>▪ systém řízení úřadu (porad)</li></ul>	<b>1.3. Procesní řízení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ provázanost, vyváženost strategického, procesního a projektového řízení</li><li>▪ popis procesů</li><li>▪ výběr vhodné metody pro analýzu řídicích procesů úřadu</li></ul>	<b>2.1. Podpora strategického řízení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ strategický útvar + kompetence (na každém služebním úřadě, koordinace)</li></ul>		
	<b>2.3. Řízení strategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ rozpad strategií do odborů / oddělení / lidí</li></ul>	<b>3.1. Strategická podpora řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ analýza stávajícího stavu</li><li>▪ struktura (analýza stávajícího stavu -&gt; zjistit, zda máme odpovídající strukturu)</li><li>▪ analýza pozic, které je problém obsadit – opatření</li><li>▪ odpovědnost – za výkon, manažerská</li></ul>	<b>5.2. Zdroje dat a metody měření</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ výkaznictví – vycházet ze stávajících</li><li>▪ r. procesů – metody měření</li></ul>		
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<table><tr><td><b>Kritérium zlepšování 2: Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ neexistuje souhrn odpovědností a pravomocí státního zaměstnance na daném úřadě</li><li>▪ neexistuje souhrn odpovědností a pravomocí představeného na daném úřadě</li><li>▪ metodika</li><li>▪ povinnost</li><li>▪ Doporučení z praxe: určení, kdo co může a kdo je za co odpovědný, se nesmí podceňovat; problémy nastanou v případě</li></ul></td><td><b>Kritérium zlepšování 11: Administrace agend</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ problematická práce s ohlašování, termíny, aktualizací</li><li>▪ registr práv a povinností (seznam / přehled agendových procesů, popis procesů)</li><li>▪ potřeba definování, popisu, stanovení odpovědnosti</li><li>▪ cíl: zkvalitnění novelizace, zlepšení pochopení, zlepšení legislativního procesu</li><li>▪ vazba na projekt eLegislative</li><li>▪ Doporučení z praxe: RPP je využíváno, ale není kompletně vyplňováno</li></ul></td></tr></table>			<b>Kritérium zlepšování 2: Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ neexistuje souhrn odpovědností a pravomocí státního zaměstnance na daném úřadě</li><li>▪ neexistuje souhrn odpovědností a pravomocí představeného na daném úřadě</li><li>▪ metodika</li><li>▪ povinnost</li><li>▪ Doporučení z praxe: určení, kdo co může a kdo je za co odpovědný, se nesmí podceňovat; problémy nastanou v případě</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 11: Administrace agend</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ problematická práce s ohlašování, termíny, aktualizací</li><li>▪ registr práv a povinností (seznam / přehled agendových procesů, popis procesů)</li><li>▪ potřeba definování, popisu, stanovení odpovědnosti</li><li>▪ cíl: zkvalitnění novelizace, zlepšení pochopení, zlepšení legislativního procesu</li><li>▪ vazba na projekt eLegislative</li><li>▪ Doporučení z praxe: RPP je využíváno, ale není kompletně vyplňováno</li></ul>
<b>Kritérium zlepšování 2: Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ neexistuje souhrn odpovědností a pravomocí státního zaměstnance na daném úřadě</li><li>▪ neexistuje souhrn odpovědností a pravomocí představeného na daném úřadě</li><li>▪ metodika</li><li>▪ povinnost</li><li>▪ Doporučení z praxe: určení, kdo co může a kdo je za co odpovědný, se nesmí podceňovat; problémy nastanou v případě</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 11: Administrace agend</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ problematická práce s ohlašování, termíny, aktualizací</li><li>▪ registr práv a povinností (seznam / přehled agendových procesů, popis procesů)</li><li>▪ potřeba definování, popisu, stanovení odpovědnosti</li><li>▪ cíl: zkvalitnění novelizace, zlepšení pochopení, zlepšení legislativního procesu</li><li>▪ vazba na projekt eLegislative</li><li>▪ Doporučení z praxe: RPP je využíváno, ale není kompletně vyplňováno</li></ul>				



	<p>smluv, veřejných zakázek apod., ale také například při komunikaci s médii</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ukazatel: existence interního aktu řízení (nebo v rámci organizačního řádu)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ukazatel: seznam / přehled agentových procesů a jejich popis</li></ul>
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<p><b>Kritérium zlepšování 2: Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ ve většině úřadů již nastaveno v různých dokumentech</li><li>▪ podpisová pravidla v rámci spisové služby</li><li>▪ aprobační příloha organizačního řádu</li><li>▪ podpisový řád</li><li>▪ byla vyjádřena potřeba implementace tohoto kritéria</li></ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 11: Administrace agend</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium nepřijato, není v kompetenci sekce</li><li>▪ kritérium nebylo doporučeno k dalšímu zpracování a implementaci</li><li>▪ problematika přenosu agend na gestory</li></ul>
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<p><b>Kritérium zlepšování 2: Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ vytipovat činnosti, u kterých bude zpracován jednotný popis odpovědnosti a pravomocí napříč služebními úřady</li><li>▪ důležitost přiřazování správních činností</li></ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 11: Administrace agend</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium nepřijato; není v gesci sekce</li></ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<p><b>Kritérium zlepšování 2: Systém odpovědností a pravomocí v organizační struktuře služebního úřadu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cílem je jasně specifikované procesy služebního úřadu a jim odpovídající útvary; Adekvátní počet a struktura systemizovaných míst ve vztahu k úkolům služebního úřadu; Vyrovnaný rozsah a úroveň odpovědností a pravomocí u systemizovaných míst služebního úřadu; Transparentní organizační struktura služebního úřadu</li><li>▪ Ukazatel splnění: analýza odpovědností a pravomocí (přezkum stávající organizační struktury, organizačního řádu nebo obdobného interního předpisu definujícího kompetence útvarů, platné systemizace úřadu); definování pravomocí ke stanoveným odpovědnostem útvarů a zaměstnanců; zpráva z přezkumu s navrženými opatřeními</li></ul>	



<p>Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</p>	<p><b>Kritérium zlepšování 2 Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Specifikovat procesy služebního úřadu, přiřadit je k předmětným útvarům a budovat transparentní organizační strukturu; Definovat konkrétní odpovědnosti a nastavit jim odpovídající rozsah a úroveň pravomocí; Přezkoumat počet a strukturu systemizovaných míst s ohledem na poslání a úkoly služebního úřadu</li><li>▪ Požadované výstupy: analýza stávajícího stavu popsaná ve zprávě; opatření, která vyplynou z výsledku analýzy a jejich následná realizace a přezkoumání; jasné definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech; platný a účinný organizační řád včetně souvisejících dokumentů s popisy definovaných činností/procesů a jejich kategorizace dle významu</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: zpracování vývojových diagramů pro vybrané činnosti/procesy a jejich následné přezkoumání ve vztahu k optimální a reálné praxi a využití při porovnávání průběhu obdobných činností/procesů a hledání možného synergického efektu mezi nimi v rámci konkrétního úřadu i mezi obdobnými úřady; zpracování matice odpovědností a pravomocí; zpracování kompetenčního modelu; elektronická podpora pro zpracování procesních map; procesní audit; procesní modeling; realizace školení k řízení procesů</li></ul>
--	---



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4: SYSTÉM INTERNÍCH PŘEDPISŮ

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>1.2. Systém řízení dokumentace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ systém vnitřních norem</li><li>▪ pyramida dokumentace</li><li>▪ externí předpisy (zákony) – vrcholová řídicí dokumentace</li></ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 4: Systém tvorby a realizace vnitřních norem</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ současný stav: nepřehlednost / velké množství</li><li>▪ není zajištěno prokazatelné seznámení zaměstnanců</li><li>▪ standard – určení „stupně“ norem (hlavní, oborová)</li><li>▪ stanovit postup tvorby normy</li><li>▪ Doporučení z praxe: nepodceňovat identifikaci dopadů norem a jejich vyhodnocování; nezapomenout na stanovování odpovědnosti útvarů</li><li>▪ Ukazatel: existence metodiky pro tvorbu vnitřních pravidel; existence systému pro seznamování se s předpisy</li></ul>
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 4: Systém tvorby a realizace vnitřních norem</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ doporučeno přejmenování kritéria zlepšování</li><li>▪ vyjádřena potřeba elektronického nástroje k prokazatelnému seznámení zaměstnanců s vnitřními normami</li><li>▪ podnět – vyhledávání v systému pomocí klíčových slov</li><li>▪ potřeba zveřejnění úplných znění předpisů vč. historických verzí</li></ul>
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 4: Systém tvorby a realizace vnitřních norem</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ navržena změna názvu „Systém tvorby a uplatňování vnitřních norem“</li><li>▪ sjednotit postupy vytváření vnitřních norem – zpracování, projednávání, seznamování, publikování, novelizování</li></ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 5: Systém interních předpisů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cílem je jasně definovaný rozsah interních předpisů; jasně definovaný postup pro řízení interních předpisů; nastavení systému sdílení dobré praxe</li><li>▪ Ukazatel splnění: interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů; existence pouze aktuálně platných vnitřních předpisů, jejich úplných znění (vč. možnosti dohledání historických verzí); seznam aktuálně platných vnitřních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periody jeho aktualizace; důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy</li></ul>



<p>Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</p>	<p><b>Kritérium zlepšování 4 Systém interních předpisů</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Přezkoumat a aktualizovat rozsah interních předpisů; Stanovit pravidla pro řízení interních předpisů; Definovat závazný obsah interního předpisu</li><li>▪ Požadované výstupy: interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení interních předpisů; seznam aktuálně platných interních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periody jeho aktualizace; přezkum existujících interních předpisů z hlediska jejich platnosti; dostupnost pouze aktuálně platných interních předpisů, jejich úplných znění a také možnost dohledání historických verzí; důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: SW podpora pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy</li></ul>
--	---



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5: SYSTÉM KOMUNIKACE VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>1.1. Podpora řízení</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ principy řízení organizace</li><li>▪ komunikace – způsob sdílení informací</li><li>▪ systém řízení úřadu (porad)</li><li>▪ externí předpisy (zákony) – vrcholová řídicí dokumentace</li></ul>	<b>4.3. Informace - komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ komunikace s partnery</li><li>▪ zveřejňování informací</li><li>▪ poskytování informací</li><li>▪ proces práce s informacemi</li><li>▪ metodika jako preventivní podpora - metodika kontroly zasílaná kontrolovaným v předstihu (jak kontrola probíhá, co bude kontrolovat a jak bude kontrolní zjištění vyhodnocovat, aby se kontrolované subjekty mohly včas vyvarovat pochybením)</li><li>▪ nastavení zpětné vazby a její vyhodnocování</li><li>▪ zveřejnění dobré praxe</li><li>▪ sdílení informací</li><li>▪ selekce informací – přijímaných i poskytovaných</li></ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 1: Systém vnitřní komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ pravidelné konání porad</li><li>▪ zápisy a přístup k nim</li><li>▪ schvalování</li><li>▪ vyhodnocování plnění úkolů</li><li>▪ přenos informací a úkolů – elektronická podpora</li><li>▪ zpětná vazba k vyhodnocování úkolů</li><li>▪ Doporučení z praxe: osvědčila se elektronická podpora zápisů, zejména přehledu úkolů a jejich plnění</li><li>▪ Ukazatel: existence metodiky</li></ul>	
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 1: Systém vnitřní komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ v systému konání porad je potřeba rozlišit:</li><li>▪ druhy porad a jejich obsah</li><li>▪ pravidelnost a ad hoc porady</li><li>▪ odpovědnost – příprava podkladů, zápis a jeho distribuce, evidence úkolů a jejich kontrola (elektronická podpora, intranet)</li><li>▪ otázka potřebnosti nastavení systému konání porad na nižší úrovni v malých organizačních jednotkách</li></ul>	



Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 1: Systém vnitřní komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ elektronická podpora - možná inspirace MŠMT</li><li>▪ otázka úrovně / prostupování zápisů a jejich obsahu</li><li>▪ otázka kvality zpracování zápisů</li></ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 4: Systém komunikace ve služebním úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Jasně specifikovaná potřeba plánované a efektivní komunikace; Jasně definované zainteresované strany v rámci interní a externí komunikace; Jasně specifikované požadavky na využití informačních technologií ve služebním úřadu</li><li>▪ Ukazatel splnění: interní předpis o komunikaci; pravidelné vyhodnocení externích zdrojů informací</li></ul>
Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra	<b>Kritérium zlepšování 5 Systém komunikace ve služebním úřadu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Specifikovat rozsah a průběh komunikace; Definovat požadavky na komunikační nástroje / informační systémy</li><li>▪ Požadované výstupy: interní předpis o komunikaci a související dokumentace nebo aktualizace interního předpisu obsahujícího řízení komunikace v úřadu</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: marketingová a/nebo komunikační strategie služebního úřadu; SW podpora informačních toků v rámci služebního úřadu</li></ul>



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6: SYSTÉM ŘÍZENÍ ZMĚN

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>1.1. Podpora řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definování odpovědností a jejich vyvážení s pravomocemi</li> <li>▪ dělba pravomoci a odpovědnosti</li> <li>▪ principy řízení organizace</li> <li>▪ provázanost, vyváženost strategického, procesního a projektového řízení</li> <li>▪ komunikace – způsob sdílení informací</li> <li>▪ řízení rizik</li> </ul>			<b>1.5. Projektové řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ provázanost, vyváženost strategického, procesního a projektového řízení</li> <li>▪ řízení rizik</li> <li>▪ řízení změn a inovací, adaptace</li> </ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 5: Týmová spolupráce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ systémově nastavit principy týmové spolupráce napříč úřadem, včetně podpory</li> <li>▪ Doporučení z praxe: bez motivační podpory nemá týmová spolupráce smysl</li> <li>▪ Ukazatel: interní akt řízení</li> </ul>	<b>Kritérium zlepšování 6: Projektové řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ popis rozhodovacího procesu o tom, zda to je projekt</li> <li>▪ projektová organizační struktury – stanovení odpovědností, nadřízenost / podřízenost</li> <li>▪ Doporučení z praxe: bez vyjasnění kompetencí pro řídicí strukturu projektů vs. řídicí strukturu úřadu nemá smysl projektové řízení systémově zavádět</li> <li>▪ Ukazatel: interní akt řízení, metodiky</li> </ul>	<b>Kritérium zlepšování 7: Inovace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ popis systému pro řízení inovací</li> <li>▪ iniciace: dotazníky spokojenosti zaměstnanců</li> <li>▪ Doporučení z praxe: nutná vazba na benefity / ohodnocení iniciátorů za zavedení; sdílení dobrých i špatných zkušeností napříč úřady</li> <li>▪ Ukazatel: interní akt řízení, evidence / databáze včetně jejich řešení / zavedení</li> </ul>	<b>Kritérium zlepšování 8: Řízení změn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ iniciace: přezkum nastavených systémů</li> <li>▪ popis procesu – kdy, jak, co (analýza, návrh, schválení, realizace, přezkum)</li> <li>▪ práce s novými záležitostmi – zapojení zaměstnanců a zainteresovaných stran, komunikace a PR</li> <li>▪ Doporučení z praxe: nejdůležitější je projednávání změn a komunikace jejich zavádění</li> <li>▪ Ukazatel: metodika</li> </ul>
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 5: Týmová spolupráce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium nepřijato; popsáno v organizačním řádu; není potřeba zavádět</li> </ul>	<b>Kritérium zlepšování 6: Projektové řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato s výhradami: potřeba definovat pravidla spolupráce, pakliže přesáhne hranice organizační jednotky (oddělení, odboru, sekce);</li> </ul>	<b>Kritérium zlepšování 7: Inovace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato</li> <li>▪ návrh sloučení s kritériem č. 8 „Řízení změn“</li> <li>▪ otázka cílových odměn – je možné či nikoliv</li> </ul>	<b>Kritérium zlepšování 8: Řízení změn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato</li> </ul>





		<p>definovat kompetence a odpovědnosti v rámci projektové či týmové organizační struktury</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podnět: lépe než projektové zavést procesní řízení</li> <li>▪ vysoká náročnost na zpracování procesních map - lidské zdroje, potřeba informačního systému k vytvoření mapy procesu</li> <li>▪ výhody: seznámení nového zaměstnance s fungováním organizace, postupy a odpovědnostmi apod.</li> <li>▪ závěr: upustit od zavádění procesního řízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyjasnit pojem „inovace“</li> </ul>	
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<p><b>Kritérium zlepšování 5: Týmová spolupráce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato</li> <li>▪ nemusí být samostatně, ale spojeno např. s kritériem „Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura“</li> <li>▪ potřeba definovat „tým“ a pravidla spolupráce</li> </ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 6: Projektové řízení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato</li> <li>▪ souhlas s neuplatňováním procesního řízení</li> </ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 7: Inovace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato</li> <li>▪ návrh sloučení s kritériem č. 8 „Řízení změn“</li> <li>▪ otázka cílových odměn – je možné či nikoliv</li> <li>▪ vyjasnit pojem „inovace“</li> </ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 8: Řízení změn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kritérium přijato</li> </ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<p><b>Kritérium zlepšování 6: Řízení změn prostřednictvím jasně definovaných pravidel a postupů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cíl: Vytvoření vhodného prostředí pro podávání interních podnětů vedoucích k prokazatelnému zlepšení činnosti úřadu; Jasně definovaný postup pro řízení změn v úřadu; Zajištění adekvátních kompetencí zaměstnanců ve služebním úřadu pro iniciaci a následné řízení změn; Nastavení možností využití vhodných nástrojů pro řízení změn</li> <li>▪ Ukazatel splnění: pravidla pro podávání interních podnětů na změny; interní předpis obsahující pravidla pro řízení změn; přehledy/statistiky o navržených změnách a realizovaných opatřeních vzniklých z podnětu zaměstnanců</li> </ul>			



<p>Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</p>	<p><b>Kritérium zlepšování 6: Systém řízení změn</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Vytvořit vhodné prostředí pro podávání interních podnětů vedoucích k prokazatelnému zlepšení činností úřadu; Definovat postup pro řízení změn v úřadu</li><li>▪ Požadované výstupy: přehledy/statistiky o navržených a realizovaných inovačních podnětech (jedná se o inovační podněty, které byly realizovány na základě výše uvedeného systému) nebo zpracování dokumentu definujícího účel služebního úřadu z hlediska různých příjemců svých služeb, v návaznosti na to vymezující zlepšení poskytovaných služeb a definování změn, které jsou potřeba za tím účelem provést; interní předpis obsahující popis procesu řízení změn ve služebním úřadu nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení změn ve služebním úřadu</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: zavedení a podpora projektové kanceláře; školení v oblasti řízení změn, projektového řízení a taktéž školení tzv. měkkých dovedností podporujících a doplňujících efektivní řízení změny a projektu (například time management, umění vyjednávat, asertivní chování, prezentační dovednosti, řešení konfliktních situací); softwarová podpora řízení změn, inovací, projektů; tvorba metodik řízení změn, projektů; vytvoření útvarů pro experimentální testování politik (policy lab)</li></ul>
--	---



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7: POLITIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>3.1. Strategická podpora řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Personální strategie</li><li>▪ Strategie řízení lidských zdrojů</li><li>▪ Personální analýza: Fluktuace, statistiky</li><li>▪ analýza stávajícího stavu</li><li>▪ struktura (analýza stávajícího stavu -&gt; zjistit, zda máme odpovídající strukturu)</li><li>▪ Analýza pozic, které je problém obsadit - opatření</li><li>▪ Etika</li><li>▪ Rovné příležitosti</li><li>▪ Age-management</li><li>▪ Analýza bariér vstupu do státní správy</li><li>▪ Atraktivita státu jako zaměstnavatele</li><li>▪ centrální evidence volných míst</li><li>▪ Centralizovaná náborová strategie a kampaň</li><li>▪ Potřeba plánování</li><li>▪ Benefity a péče o zaměstnance</li><li>▪ Odpovědnost – za výkon, manažerská</li><li>▪ Bezpečnost práce</li><li>▪ Spolupráce s veřejností, se vzdělávacími institucemi</li><li>▪ Benefity a péče o zaměstnance</li></ul>	<b>3.2. Odbory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spolupráce s odborovými organizacemi</li><li>▪ Kolektivní dohoda</li><li>▪ FKSP – inovace, pružnost</li></ul>
	<b>3.3. Informace o daném místě</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Požadavky na výkon funkce – kompetence pro výkon funkce</li><li>▪ Parametrizace pracovního místa -&gt; struktury a nároky na kompetence</li></ul>	<b>3.4. Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ nastavit a řídit se jimi</li><li>▪ Hodnocení</li><li>▪ Plánování</li><li>▪ Strategie</li><li>▪ Work – life balance</li><li>▪ „životní cyklus zaměstnance“</li><li>▪ Výběrové řízení / výběr a nábor (recruiting)</li><li>▪ Proces adaptace / adaptační proces - školení představených v oblasti adaptace; představený stanoví plán, mentora, cíle;</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>vstupní školení; adaptační kolečka</li><li>▪ Adaptační kolečko</li><li>▪ Urychlení adaptace – cílené vzdělávání</li><li>▪ Ukončování pracovního poměru – outplacement</li><li>▪ Procesy odměňování</li><li>▪ Flexibilita procesů</li><li>▪ Systém výjimek</li></ul>
	<b>3.5. Získávání a výběr pracovníků</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ systém výběrových řízení</li><li>▪ výběr a nábor</li><li>▪ nastavení kritérií pro výběr</li><li>▪ role přímých nadřízených ve výběrovém řízení – neangažovanost komise</li><li>▪ kompetenční model – pro výběr, vzdělávání; požadované pro výběr X cílová kritéria</li><li>▪ získávání nových lidských zdrojů mimo výběrová řízení – headhunting, předvýběr vhodných lidí</li><li>▪ zjednodušené formy výběrových řízení</li><li>▪ kombinace výběrových řízení s dalšími metodami výběru, motivace</li><li>▪ analýza pozic, které je problém obsadit - opatření</li><li>▪ těžko obsaditelná místa – nastavit standard na obsazení takovýchto míst</li><li>▪ centralizovaná náborová strategie a kampaň</li><li>▪ branding práce pro stát</li><li>▪ role úřadů práce</li><li>▪ personální marketing</li><li>▪ odborné stáže (zdroje budoucích zaměstnanců)</li><li>▪ talent marketing, training programy</li><li>▪ konkurenceschopnost na trhu práce (lhůty)</li></ul>	<b>3.6. Rozvoj lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kariérní rozvoj a růst</li><li>▪ Urychlení adaptace – cílené vzdělávání</li><li>▪ Oblast stínování (souběh, zaučení)</li><li>▪ Rotace zaměstnanců</li><li>▪ Mentoring + coaching</li><li>▪ Kompetence vedoucích pracovníků v oblasti personalistiky</li><li>▪ Jazykové kompetence - zvyšování</li><li>▪ Vzdělávání</li><li>▪ Kariérní postup – role praxe v kariérním postupu</li><li>▪ Kompetenční model – pro výběr, vzdělávání; požadované pro výběr X cílová kritéria</li><li>▪ Mobilita (zahraniční, mezi úřady) – centrální informace, podpora zaměstnanců v hledání</li></ul>
	<b>3.7. Hodnocení a odměňování</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hodnocení</li><li>▪ Odměňování</li><li>▪ Motivace a benefity</li></ul>	<b>3.8. Kárné řízení</b>



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Návaznost hodnocení a odměňování – propast reality a teorie</li></ul>	
	<b>3.9. Zákon o státní službě</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zákon by měl reflektovat potřeby personalistiky</li><li>▪ nemá svou vlastní proceduru – odkaz na správní řád</li><li>▪ flexibilita procesů</li><li>▪ personalistiku nastavují právníci, ne personalisté</li><li>▪ rigidní předpisy v oblasti výběru</li></ul>	<b>3.10. Další témata</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ čerpání dovolené při přechodu mezi úřady</li><li>▪ elektronické doručování na pracoviště – správní řízení</li><li>▪ přechod mezi úřady</li></ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 9: Etika</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ stav: etická pravidla daná služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu</li><li>▪ rozpad do interních pravidel</li><li>▪ statistiky stížností</li><li>▪ Ukazatel: analýza, ukazatel výkonnosti: Počet stížností na úředníka, cíl = 0</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 16: Plánování lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ systémové plánování</li><li>▪ odchody – důchody, mateřská/rodičovská dovolená</li><li>▪ řízení znalostí</li><li>▪ součást rozvojové strategie úřadu / strategie řízení lidských zdrojů</li><li>▪ Doporučení z praxe: bez systémového plánování lidských zdrojů (zejména i s ohledem na odchody) nastávají problémy v předávání znalostí</li><li>▪ Ukazatel: existence plánu lidských zdrojů (SWOT, potřeby navázané na cíle)</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 17: Politika / strategie lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ možná součást rozvojové strategie úřadu</li><li>▪ popis procesu „životu“ zaměstnance</li><li>▪ definování odpovědností kdo co jak kdy</li><li>▪ přehled všech informací pro zaměstnance na 1 místě</li><li>▪ vyhodnocování statistik</li><li>▪ Doporučení z praxe: je nutné se rozhodnout, zda chceme strategii lidských zdrojů nebo „pravidla“ tedy politiku řízení lidských zdrojů</li><li>▪ Ukazatel: existence dokumentu</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 18: Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ adaptace nového zaměstnance pracovnímu místu, obsahu činností, pracovnímu okolí, řídicímu systému a celé organizaci</li><li>▪ Doporučení z praxe: nutné systémové nastavení a definování pravidel napříč úřadem</li><li>▪ Ukazatel: nastavený systém; existence interního předpisu; existence institutu mentora a nastavený systém vzdělávání pro něj; existence příručky pro nově příchozího zaměstnance</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 19: Hodnocení (šetření spokojenosti) zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ šetření potřeb a očekávání zaměstnanců</li><li>▪ měření vnímání zaměstnanců</li><li>▪ shromáždění podnětů</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 20: Hodnocení zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ hodnocení zaměstnanců nadřazeným, včetně povinného sebehodnocení</li><li>▪ sebehodnocení zaměstnance (plnění úkolů a cílů, pracovní chování, další osobní rozvoj a osobní cíle) – osobní projednání,</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doporučení z praxe: anonymní s možností uvést útvar i celé jméno zaměstnance; periodicita: 1 x 2 roky; seznámení všech zaměstnanců s výstupy analýzy; důležitost vysvětlení a interního PR; podpora realizace opatření na zlepšení, které z průzkumu spokojenosti přímo vyplývají</li><li>▪ Ukazatel: databáze vyplněných dotazníků; analýza výsledků; sledování výsledků v čase; realizace opatření</li></ul>	<p>zpětná vazba nadřízenému</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ vazba na pracovní cíle, osobní rozvoj, vazba na plat</li><li>▪ formu stanovit předpisem</li><li>▪ vzdělávat „hodnotitele“, důraz na metodickou podporu a PR</li><li>▪ Doporučení z praxe: nutno se vyvarovat formalismu hodnocení; 360° zpětná vazba není vhodná, zvláště hodnocení přímého nadřízeného zaměstnanci nepřináší objektivní výsledky; omezením jsou finance z osobního projednání zpracovat záznam z pohovoru; případné podněty na úřad/nadřízeného – povinnost se jim věnovat</li><li>▪ Ukazatel: realizovaná hodnocení; zpracované analýzy hodnocení včetně statistik; realizace opatření na základě podnětů</li></ul>
	<p><b>Kritérium zlepšování 21: Vzdělávání</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zpětná vazba (zpráva ze vzdělávací akce – dopad do výběru vhodného lektora)</li><li>▪ vyhodnocení dopadů</li><li>▪ výběr vhodných „účastníků“</li><li>▪ výběr vhodného lektora</li><li>▪ forma vzdělávání</li><li>▪ potřeby zaměstnanců + vyjádření nadřízeného = systém schvalování povolení ke vzdělávání</li><li>▪ kvalifikační dohody (za drahé školení)</li><li>▪ přepočet nákladů na 1 zaměstnance – efektivita školení</li><li>▪ institut interních lektorů</li><li>▪ Doporučení z praxe: nutnost zpětné vazby z hlediska realizace opatření vůči výběru vhodnějšího dodavatele nebo lektora</li><li>▪ Ukazatel: existence metodiky / systému vzdělávání (popis), interní předpis</li></ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 22: Odměňování</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ gestorem je MPSV</li><li>▪ systémově je odměňování nastaveno, ale pro potřeby finanční motivace a odměňování zaměstnanců za výkony je systém stále rigidní</li><li>▪ Doporučení z praxe: osvědčilo se, když každý vedoucí má kompetence (a související odpovědnost za hospodaření s těmito prostředky) a rozpočet pro potřeby odměňování za nadstandardní výkony příslušných zaměstnanců v průběhu celého roku; osvědčilo se i mít možnost získat finanční prostředky na odměny pro týmovou spolupráci</li><li>▪ Ukazatel: pravidla pro operativní odměňování</li></ul>
	<p><b>Kritérium zlepšování 23: Benefity</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zdroj benchmarking mezi úřady, výstupy z brainstormingu státních tajemníků</li><li>▪ Doporučení z praxe: pokud si nechceme „přetahovat“ zaměstnance, musíme nabídnout stejné/podobné výhody</li></ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 28: Sledování ukazatelů (statistiky) řízení lidských zdrojů</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zdroje: rozvojová strategie úřadu, strategie řízení lidských zdrojů.</li><li>▪ fluktuace</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>Ukazatel: Zavedený systém benefitů – interní předpis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>nemocnost</li><li>struktura zaměstnanců dle věku, vzdělání</li><li>výstupy: analytické materiály a závěry týkající se stěžejních institutů služebního zákona</li><li>Doporučení z praxe: nutno statistiky nejen vykazovat ale také vyhodnocovat (například zvýšená nemocnost může znamenat i nějaký problém v budově úřadu)</li><li>Ukazatel: statistická databáze</li></ul>
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 9: Etika</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium nepřijato</li><li>duplicita s jinými dokumenty pokrývající tuto oblast (protikorupční strategie vlády, předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu, etickými kodexy úřadů...)</li><li>nejasná představa, co dále implementovat a jak více toto kritérium rozvést</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 16: Plánování lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>nutné stanovení odpovědnosti</li><li>potřeba zapojení představených do personální práce</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 17: Politika / strategie lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>plánování lidských zdrojů by mělo být obsaženo ve strategii</li><li>politika je rozpracováním strategie</li><li>vyjádřena obava z šíření exploze strategií – návrh pojmenování „Služební řád“ - strategie však pojímá více oblastí než „Služební řád“</li><li>nutnost nastavit strategii lidských zdrojů shora</li><li>nutnost vzdělat představené v personální práci</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 18: Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>kritérium podpořeno</li><li>možnost rozšíření na celý „životní cyklus úředníka“ – nástup na služební úřad, zapracování, přechod na jiný služební úřad atd.</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 19: Hodnocení (šetření spokojenosti) zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>proběhlo bez další diskuze</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 20: Hodnocení zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>podpořena myšlenka zavedení sebehodnocení jako nezbytnou součást hodnocení zaměstnanců</li><li>nutnost vhodně zpracovat do již zavedeného procesu</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 21: Vzdělávání</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>zavedení kritéria bylo podpořeno</li><li>nerealizuje se zpětné vyhodnocení (náklady, efektivita formy</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 22: Odměňování</b> <ul style="list-style-type: none"><li>kritérium přijato</li><li>kritérium bylo přijato bez další diskuze</li></ul>



	vzdělávání, přínos pro práci zaměstnance atd.)	
	<b>Kritérium zlepšování 23: Benefity</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ kritérium bylo podpořeno</li><li>▪ vazba na pozitivní obraz státní správy jako celku</li><li>▪ častým důvodem přechodu státních zaměstnanců na jiné služební úřady není ani tak kariérní postup jako systém benefitů – vyrovnání podmínek</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 28: Sledování ukazatelů (statistiky) řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ diskutováno v rámci pracovní skupiny k oblasti č. 3: Řízení lidských zdrojů, kritérium č. 16 Plánování lidských zdrojů a č. 17 Politika / strategie lidských zdrojů – kritérium přijato</li></ul>
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 9: Etika</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium nepřijato</li><li>▪ aktivita bude mimo projekt vlastními zdroji:</li><li>▪ vznik pracovní skupiny, která se tímto bude koncepčně zabývat</li><li>▪ založení etických komisí na SÚ</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 16: Plánování lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 17: Politika / strategie lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ nutno rozlišovat mezi pojmy „strategie“ (jakožto plán do budoucna) a „politika“ (popis postupů a proces) – oba typy dokumentů by měly své opodstatnění</li><li>▪ součástí by se stalo kritérium č. 16 „Plánování lidských zdrojů“</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 18: Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 19: Hodnocení (šetření spokojenosti) zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ byla vyjádřena obava z účelnosti takového šetření</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 20: Hodnocení zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium nepřijato</li><li>▪ hodnocení je nyní značně formalizované a vázané na finance, není však způsob, jakým bychom to mohli změnit</li><li>▪ sebehodnocení není vhodné k zavedení</li></ul>
	<b>Kritérium zlepšování 21: Vzdelávání</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ nadřazený by měl definovat potřeby vzdělávání</li><li>▪ nutnost zavést přezkum dopadů vzdělávání do práce zaměstnance</li><li>▪ nutnost zavést sledování efektivity vzdělávání (náklady, forma, dodavatel atd.)</li><li>▪ hodně diskutována potřeba vzdělávat představené v personální oblasti</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 22: Odměňování</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium nepřijato, ale navržen alternativní postup:</li><li>▪ v materiálu by bylo uvedeno, že nelze přijímat kritéria zlepšování, když nefungují základní principy – tedy:</li><li>▪ v materiálu by byl popsán současný stav, včetně práce politicko-odborné skupiny na MPSV, zároveň by byly popsány problémy vznikající při výpočtu nákladů na systemizované místo ze stran jednotlivých SÚ; na základě tohoto by byl vládě předložen úkol pro MV stanovit jednotnou metodiku výpočtu platu na</li></ul>





		<p>systemizované místo pro celou státní službu</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ popsat nemožnost čerpání rozpočtu určeného na platy (odměny) podle potřeb představeného – tj. zkusit zajistit alokaci určité části rozpočtu pro představené tak, aby mohl adekvátně hodnotit své podřízené podle skutečně odvedené práce v daném čase a nikoliv až v rámci čtvrtletních odměn</li></ul>
	<p><b>Kritérium zlepšování 23: Benefity</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ vyjádřena obava z náročnosti</li><li>▪ domluveno jiné pojetí názvu – jako přístupy pro zvýšení atraktivity státní služby, nikoliv jen jako benefity – a podle toho rozšířit i obsah tohoto kritéria</li></ul>	<p><b>Kritérium zlepšování 28: Sledování ukazatelů (statistiky) řízení lidských zdrojů</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ součástí kritéria č. 17 „Politika / strategie lidských zdrojů“, nebo č. 16 „Plánování lidských zdrojů“</li></ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<p><b>Kritérium zlepšování 8 Politika lidských zdrojů</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Zpracování interního předpisu s jasně stanovenými postupy pro řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu; Nastavení systému práce s lidskými zdroji v praxi; Rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů</li><li>▪ Ukazatel splnění: interní předpis definující personální procesy ve služebním úřadu, včetně stanovení kompetencí útvarů/pozic; přezkum rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci; realizované vzdělávání zaměstnanců vykonávajících personální procesy; realizované vzdělávání vedoucích zaměstnanců</li></ul>	
Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra	<p><b>Kritérium zlepšování 7 Politika lidských zdrojů</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Zpracovat interní předpis s jasně stanovenými postupy pro řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu; Zavést systém práce s lidskými zdroji v praxi; Rozvíjet kompetence zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů</li><li>▪ Požadované výstupy: politika lidských zdrojů definující personální procesy ve služebním úřadu, včetně stanovení pravomocí útvarů/míst, nebo aktualizace stávajícího dokumentu upravujícího personální procesy (například služební řád, příručka státního zaměstnance); přezkoumání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci; realizované vzdělávání zaměstnanců vykonávajících personální procesy; realizované vzdělávání vedoucích zaměstnanců</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: softwarová podpora realizace vybraných personálních procesů; procesní mapy personálních procesů; zajištění komplexního vzdělávání vybraných zaměstnanců v oboru služby 78 Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání</li></ul>	



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8: ADAPTAČNÍ PROCES

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>3.1. Strategická podpora řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Personální strategie</li><li>▪ Strategie řízení lidských zdrojů</li><li>▪ Benefity a péče o zaměstnance</li></ul>	<b>3.4. Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ nastavit a řídit se jimi</li><li>▪ „životní cyklus zaměstnance“</li><li>▪ Výběrové řízení / výběr a nábor</li><li>▪ Proces adaptace - školení představených v oblasti adaptace; představený stanoví plán, mentora, cíle; vstupní školení; adaptační kolečka</li><li>▪ Adaptační kolečko</li><li>▪ Urychlení adaptace – cílené vzdělávání</li></ul>	<b>3.6. Rozvoj lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kariérní rozvoj a růst</li><li>▪ Urychlení adaptace – cílené vzdělávání</li><li>▪ Oblast stínování (souběh, zaučení)</li><li>▪ Rotace zaměstnanců</li><li>▪ Mentoring + coaching</li><li>▪ Kompetence vedoucích pracovníků v oblasti personalistiky</li></ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 18: Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Popis kritéria: adaptace nového zaměstnance pracovnímu místu, obsahu činností, pracovnímu okolí, řídicímu systému a celé organizaci</li><li>▪ Doporučení z praxe: nutné systémové nastavení a definování pravidel napříč úřadem</li><li>▪ Ukazatel: nastavený systém; existence interního předpisu; existence institutu mentora a nastavený systém vzdělávání pro něj; existence příručky pro nově příchozího zaměstnance</li></ul>		
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 18: Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ možnost rozšíření na celý „životní cyklus úředníka“ – nástup na služební úřad, zapracování, přechod na jiný služební úřad atd.</li></ul>		
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 18: Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li></ul>		
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 9 Adaptační proces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Nastavení pravidel a odpovědností v oblasti adaptace; Zajištění získání a rozvoje kompetencí odpovědných zaměstnanců; Vytvoření sítě mentorů v rámci služebního úřadu</li><li>▪ Ukazatel splnění: interní předpis stanovující pravidla adaptačního procesu; zprávy z mentorovaného období; seznam mentorů v úřadu</li></ul>		



<p>Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</p>	<p><b>Kritérium zlepšování 8 Adaptační proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti adaptace na daném úřadu; Zajistit rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců</li><li>▪ Požadované výstupy: interní předpis definující proces adaptace a stanovené odpovědnosti v adaptačním procesu (může být obsaženo v politice lidských zdrojů, pokud služebním úřad rozhodne, že bude závazná, nebo jiném interním předpise), včetně související dokumentace nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího adaptační proces; vstupní příručka nového zaměstnance nebo jinak definovaný systém informování nového zaměstnance; individuální plán adaptace nového zaměstnance; vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo deklarování zajištění jiné formy vzdělávání v této oblasti</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: pilotní ověření adaptačního procesu v úřadu / ve vybraných útvech úřadu; realizace vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti adaptačního procesu; realizace vzdělávání personalistů v oblasti adaptačního procesu; detailní rozpracování mentorování v úřadu (vytvoření sítě mentorů v úřadu, stanovení pravidel pro mentorování, včetně definování role mentorů v rámci průběhu realizace adaptačního procesu, realizace vzdělávání mentorů); softwarová podpora realizace adaptačního procesu; definování komplexního procesu on-boardingu; zpracování plánu vzdělávání daného zaměstnance</li></ul>
--	--



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9: ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>3.1. Strategická podpora řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Benefity a péče o zaměstnance</li></ul>	<b>5.1 Co lze měřit, porovnávat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ lhůty, chybovost, počty podání, fluktuace, indikátory – spokojenost</li><li>▪ společné posuzování hlavních i obslužných činností</li><li>▪ údaje x ukazatele</li><li>▪ kvalita x kvantita</li><li>▪ anketa - měření důvěryhodnosti</li><li>▪ cíle úřadu a jejich naplňování</li><li>▪ spokojenost zaměstnanců</li></ul>	<b>5.2 Zdroje dat a metody měření</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ankety – měření důvěryhodnosti</li></ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 19: Hodnocení (šetření spokojenosti) zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ šetření potřeb a očekávání zaměstnanců</li><li>▪ měření vnímání zaměstnanců</li><li>▪ shromáždění podnětů</li><li>▪ Doporučení z praxe: anonymní s možností uvést útvar i celé jméno zaměstnance; periodicita: 1 x 2 roky; seznámení všech zaměstnanců s výstupy analýzy; důležitost vysvětlení a interního PR; podpora realizace opatření na zlepšení, které z průzkumu spokojenosti přímo vyplývají</li><li>▪ Ukazatel: databáze vyplněných dotazníků; analýza výsledků; sledování výsledků v čase; realizace opatření</li></ul>		
Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 19: Hodnocení (šetření spokojenosti) zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li></ul>		
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 19: Hodnocení (šetření spokojenosti) zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ byla vyjádřena obava z účelnosti takového šetření</li></ul>		



Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 10 Šetření spokojenosti zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Zavedení pravidel a nástrojů pro provedení šetření spokojenosti zaměstnanců; Zajištění kompetencí odpovědných zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců a jejich rozvoj</li><li>▪ Ukazatel splnění: interní předpis upravující šetření spokojenosti zaměstnanců; dotazník k šetření spokojenosti zaměstnanců; realizované šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho vyhodnocení; počet přijatých opatření na základě podnětů z dotazníkových šetření</li></ul>
Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra	<b>Kritérium zlepšování 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti šetření; Zajistit kompetence odpovědných zaměstnanců a jejich rozvoj</li><li>▪ Požadované výstupy: nastavený systém pro šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb, včetně zpracování interního předpisu nebo aktualizace jiného vhodného interního předpisu obsahujícího mimo jiné také oblast šetření spokojenosti zaměstnanců; realizovaná šetření a jejich vyhodnocení</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: realizace vzdělávání zaměstnanců odpovědných za přípravu a organizaci šetření; softwarová podpora realizace šetření; realizace dalších možných a souvisejících aktivit (například mystery shopping, work-life balance audit); softwarová podpora pro otevřené získávání podnětů ze strany zaměstnanců pro zlepšení fungování úřadu a zlepšení podmínek pro výkon práce (obdobá schránky námětů)</li></ul>



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 10: SYSTÉM PARTNERSTVÍ V RÁMCI STÁTNÍ SLUŽBY

Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů	<b>4.1 Identifikace partnerů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ občan, uživatelé služeb, respondenti, dodavatelé</li><li>▪ podřízené organizace, odběratel / zákazník</li><li>▪ média, stát, instituce, zákonodárné orgány, ÚSC, mezinárodní partneři, EU, akademický sektor, profesní skupiny</li><li>▪ zákaznický benchmarking</li></ul>	<b>4.2 Vztahy / vazby s partnery</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ partnerství?</li><li>▪ vztahy s partnery = vzájemné</li><li>▪ vrchnostenské postavení - veřejná správa není o partnerství, vztahy mezi subjekty nejsou rovné, mnohdy ani nevznikají na principu dobrovolnosti</li><li>▪ pozitivní obraz státní správy – vůči občanům, jiným partnerům</li><li>▪ smluvní vztahy – snadné vyhodnocování</li><li>▪ veřejné zadávání</li><li>▪ spolupráce – podpora pracovní úrovně spolupráce mezi úřady</li><li>▪ reklamace, stížnosti</li><li>▪ právní služby, registr smluv</li></ul>	<b>4.3 Informace - komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ komunikace s partnery</li><li>▪ zveřejňování informací</li><li>▪ poskytování informací</li><li>▪ proces práce s informacemi</li><li>▪ metodika jako preventivní podpora - metodika kontroly zasílaná kontrolovaným v předstihu (jak kontrola probíhá, co bude kontrolovat a jak bude kontrolní zjištění vyhodnocovat, aby se kontrolované subjekty mohly včas vyvarovat pochybením)</li><li>▪ nastavení zpětné vazby a její vyhodnocování</li><li>▪ zveřejnění dobré praxe</li><li>▪ sdílení informací</li><li>▪ selekce informací – přijímaných i poskytovaných</li></ul>
	<b>4.4 Podpora řízení partnerství</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ nastavení zpětné vazby a její vyhodnocování - je vhodné poskytovat si zpětnou vazbu, na poli mezinárodní spolupráce toto vcelku funguje, avšak v českém prostředí by bylo třeba nastavit</li><li>▪ zveřejněná metodika</li><li>▪ kompetence pro vztahy s partnery</li><li>▪ zastupitelnost kompetentních osob</li><li>▪ koordinace vztahů ve služebních úřadech</li><li>▪ anketa / zjišťování spokojenosti – vyhodnocování</li></ul>	<b>5.1 Co lze měřit, porovnávat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ lhůty, chybovost, počty podání, fluktuace, indikátory – spokojenost</li><li>▪ společné posuzování hlavních i obslužných činností</li><li>▪ porovnání obslužných procesů</li><li>▪ údaje x ukazatele</li><li>▪ kvalita x kvantita</li><li>▪ správní úřady x služební úřady</li><li>▪ průřezové činnosti (shodné pro všechny SÚ) – benchmarking, dobré praxe</li><li>▪ anketa - měření důvěryhodnosti</li><li>▪ cíle úřadu a jejich naplňování</li><li>▪ měření efektivity (nákladovosti)</li><li>▪ efektivita procesů – princip jejich nastavení</li><li>▪ spokojenost zaměstnanců</li></ul>	



	<b>5.2 Zdroje dat a metody měření</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ výkaznictví – vycházet ze stávajících</li><li>▪ ankety – měření důvěryhodnosti</li><li>▪ dotazník spokojenosti zaměstnanců</li><li>▪ metody měření procesů</li><li>▪ stávající statistiky</li><li>▪ zprávy o činnosti – porovnání za 3 roky</li><li>▪ výroční zpráva služebního úřadu – sběr dat, manažerská analýza</li><li>▪ návštěvnost webových stránek úřadu</li></ul>	<b>5.3 Podpora</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zpětná vazba - užitečnost sběru dat</li><li>▪ NKÚ – spolupráce, metoda benchmarku</li><li>▪ stanovení normativů</li><li>▪ definování společných agend</li><li>▪ PMA</li><li>▪ hlavní procesy x podpůrné procesy</li><li>▪ souměřitelnost</li><li>▪ služba = proces</li></ul>
Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality	<b>Kritérium zlepšování 24: Nastavení systému řízení partnerství pro klíčové zainteresované strany</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Partnerství = všechny zainteresované strany</li><li>▪ Definování zainteresovaných stran</li><li>▪ Určení klíčových zainteresovaných stran (rizikové ZI)</li><li>▪ Definice potřeb / očekávání</li><li>▪ Definování zainteresovaných stran – třídít – určení klíčových zainteresovaných stran + popis vztahu</li><li>▪ Zjišťování potřeb / očekávání zainteresovaných stran</li><li>▪ Hodnocení vlivu / významu pro úřad</li><li>▪ Nastavení / definování způsobu práce s určitou zainteresovanou stranou (myšleno nejen komunikace)</li><li>▪ Nastavení parametrů vztahu: Stanovit kompetence ke komunikaci a formu komunikace; Co je cílem partnerství; Zjišťování potřeb / očekávání; Vyhodnocení</li><li>▪ Doporučení z praxe: práce se zainteresovanými stranami se často podceňuje, i ve smyslu chybějících pravidel komunikace a stanovení odpovědností; nastavení detailního systému pro řízení partnerství je vhodné rozlišit na klíčové / rizikové zainteresované strany od všech ostatních (práce se všemi zainteresovanými stranami nemusí být až tak podrobně definovaná)</li><li>▪ Ukazatel: interní předpis obsahující výše uvedené; systém řízení partnerství</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 27: Nastavení ukazatelů pro měření výkonnosti v rámci stěžejních institutů státní služby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ nejsou systémově sbírána data na úrovni služebních úřadů, tak na úrovni státní služby jako celku</li><li>▪ co není měřeno, nelze řídit</li><li>▪ Doporučení z praxe: samotný sběr dat a čísel je bezcenný bez jejich vyhodnocování a přijímání opatření</li><li>▪ Ukazatel: sada ukazatelů; pravidelné vyhodnocování</li></ul>



Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů	<b>Kritérium zlepšování 24: Nastavení systému řízení partnerství pro klíčové zainteresované strany</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ důležitost stanovení odpovědnosti za zpracování a udržování aktuálnosti informací</li><li>▪ bylo upozorněno na rozdílnost zainteresovaných stran pro jednotlivé služební úřady a tedy na náročnost zpracování a na administrativní zatížení zpracovatelů – pracovní skupina byla ubezpečena, že vše bude zpracováno v rámci Metodického pokynu a administrativní náročnost zpracování na straně služebních úřadů bude minimální</li><li>▪ členové pracovní skupiny vyjádřili obavy z přínosu zavedení tohoto kritéria</li></ul>		<b>Kritérium zlepšování 27: Nastavení ukazatelů pro měření výkonnosti v rámci stěžejních institutů státní služby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ možnost porovnávat se navzájem</li></ul>
Výstup z jednání vedení sekce pro státní službu	<b>Kritérium zlepšování 24: Nastavení systému řízení partnerství pro klíčové zainteresované strany</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato, ale:</li><li>▪ doporučeno zaměřit se na pouze partnery a ne na všechny zainteresované strany</li><li>▪ nutno se zaměřit na sdílení dobrých praxí (partnery jsou zejména ostatní SÚ)</li></ul>		<b>Kritérium zlepšování 27: Nastavení ukazatelů pro měření výkonnosti v rámci stěžejních institutů státní služby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ kritérium přijato</li><li>▪ možnost využívat data pro analýzy, výroční zprávy a jako podklad pro další úpravy jednotlivých institutů zákona o státní službě</li></ul>
Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)	<b>Kritérium zlepšování 11 Systém partnerství v rámci státní služby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Definování sítě partnerů a nastavení pravidel benchmarkingu; Jasné definování kompetencí a rolí ve služebním úřadu pro oblast benchmarkingu a jejich rozvoj; Nastavení systému sdílení dobrých praxí</li><li>▪ Ukazatel splnění: zapojení se do benchmarkingu řízeného sekcí pro státní službu; aktivní zapojení se do systému sdílení dobrých praxí</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 12 Systém ukazatelů pro stěžejní instituty státní služby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Nastavení systému ukazatelů v rozsahu právní rámce státní služby</li><li>▪ Ukazatel splnění: nastavení systému sběru dat a jeho vyhodnocování</li></ul>	<b>Kritérium zlepšování 13 Systém ukazatelů pro řízení lidských zdrojů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cíl: Nastavení systému ukazatelů pro řízení lidských zdrojů</li><li>▪ Ukazatel splnění: nastavení systému sběru dat a jeho vyhodnocování</li></ul>





Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra	<b>Kritérium zlepšování 10 Systém partnerství v rámci státní služby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opatření: Aktivně se účastnit benchmarkingu ve státní službě; Aktivně se účastnit benchlearningu ve státní službě</li><li>▪ Požadované výstupy: aktivní zapojení se do benchmarkingu a benchlearningu ze strany služebních úřadů; vyhodnocení benchmarkingu a benchlearningu ve spolupráci se sekcí pro státní službu; účast zapojených zaměstnanců na vzdělávání realizovaném sekcí pro státní službu</li><li>▪ Možná rozšíření kritéria: softwarová podpora pro realizaci benchmarkingu; softwarová podpora pro realizaci benchlearningu</li></ul>
---	--