



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Projekt „Zavádění systému řízení kvality na MŠMT“,

reg. číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/00012205

Analýza současného stavu úřadu v aspektech řízení kvality úřadu



Obsah

1. Úvod a cíl.....	3
2. Analýza dokumentů	6
2.1 Externí dokumentace	6
2.2 Interní dokumentace	12
2.2.1 Interní dokumentace strategického charakteru s vazbou na problematiku řízení kvality	12
2.2.2 Analýzy a ostatní interní dokumentace s vazbou na problematiku kvality řízení	14
3. Shrnutí plnění jednotlivých kritérií	31
4. SWOT ANALÝZA.....	35
5. Doporučení pro další postup prací.....	37



1. Úvod a cíl

Tento dokument vznikl v rámci první etapy realizace veřejné zakázky „Analýzy, dokumenty, školení“ projektu „Zavádění systému řízení kvality na MŠMT“ registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/00012205, který je spolufinancován z prostředků Operačního programu Zaměstnanost a jehož cílem je naplnit usnesení vlády č. 218/2018, k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Konkrétně se jedná o povinnost splnění adekvátní míry kvality, kterou definují tzv. kritéria zlepšování.

Cílem tohoto dokumentu, tedy „Analýzy současného stavu úřadu v aspektech řízení kvality úřadu“ je zmapovat současný stav úřadu v klíčových oblastech jeho řízení a fungování, včetně zmapování míry naplňování a realizace právního rámce zákona č. 234/2014, o státní službě.

Výstupem je soubor doporučení a východisek pro potřeby zpracování výstupní dokumentace především v rámci etapy číslo 21 a 32 veřejné zakázky a soubor hlavních východisek, která musí být respektována v návaznosti na zpracování výstupní dokumentace.

Soubor kritérií posuzovaných v rámci analýzy:

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

Analýza bude využita především pro zpracování dalších výstupů z této zakázky. Těmi jsou:

- Pravidla strategického řízení na úřadu
- Strategie rozvoje úřadu
- Soubor měřitelných cílů úřadu
- Systém řízení inovací a změn úřadu
- Politika lidských zdrojů

¹ **Etapa č. 2** je zaměřena na zpracování následujících výstupů: Metodika strategie/Pravidla strategického řízení úřadu; Strategie MŠMT; Soubor měřitelných cílů úřadu monitoring jejich naplňování a vyhodnocování úřadu; Systém řízení inovací a změn úřadu; Politika lidských zdrojů; Analýza a návrh designu systému vzdělávání s důrazem na měřitelnost, efektivitu, přístup ke vzdělávání

² **V etapě č. 3** budou zpracovány následující výstupy: Procesní mapy; Elektronická vstupní příručka nového zaměstnance; Individuální plán adaptace nového zaměstnance; Expertní analýza formy realizace šetření spokojenosti



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



- Analýza a návrh designu systému vzdělávání
- Procesní mapy
- Elektronická vstupní příručka nového zaměstnance
- Individuální plán adaptace nového zaměstnance
- Expertní analýza formy realizace šetření spokojenosti
- Školení



Věcné zaměření analýz:

- naplňování institutů a principů zákona o státní službě,
- formy a metody řízení,
- měřitelnost cílů,
- relevantní interní akty řízení,
- interní a externí komunikace,
- partnerství.

Postup při zpracování dokumentu:



Obrázek 1 - Činnosti v rámci zpracování dokumentu



2. Analýza dokumentů

Kapitola obsahuje zhodnocení hlavních dokumentů vztahujících se k analyzované oblasti. Struktura analyzované dokumentace byla členěna na externí dokumentaci, tedy normy, standardy a metodiky vydané externími subjekty, mající dopad na interní nastavení procesů v organizaci a na interní dokumentaci. Interní dokumentace se dále člení na analýzy a normativní právní akty, metodiky atp.

2.1 Externí dokumentace

Nezbytnou součástí zpracované analýzy je analýza externí dokumentace s přímou vazbou na naplnění očekávaných cílů projektu.

Analyzovány byly níže uvedené externí dokumenty:

- Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě,
- Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech, včetně kritérií zlepšování a metod řízení kvality jakožto nedílných součástí uvedeného metodického pokynu.

Zákon o státní službě

V roce 2014 byl schválen zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, který zcela nahradil zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. Cílem toho zákona bylo zejména posílení transparentnosti veřejné správy, depolitizace, zlepšení kvality zajišťovaných činností formou další profesionalizace a v neposlední řadě i snaha o stabilizaci tohoto sektoru.

Analýza zmíněného právního předpisu je provedena formou tzv. Identifikace základních právních požadavků vztahujících se k současnému stavu úřadu v klíčových oblastech jeho řízení a fungování v oblasti zvyšování kvality.

Číslo	Název	Zaměření	Účinnost
234/2014 Sb.	Zákon o státní službě	Zákon upravuje právní poměry státních zaměstnanců, kteří vykonávají ve správních úřadech státní správu, dále pak organizační věci státní služby, služební vztahy, odměňování a řízení ve věcech služebního poměru. Současně upravuje některé záležitosti zaměstnanců ve správních úřadech pracujících v základním pracovním poměru.	1. ledna 2015
Vyplývá z	Role	Povinnosti vyplývající z ustanovení zákona	
§ 17	Ministerstvo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ připravit návrh systemizace dle pokynů stanovených Ministerstvem vnitra. 	
§ 19	Služební orgán	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zpracovat podle systemizace návrh organizační struktury služebního úřadu nebo její změny a prostřednictvím příslušného ústředního správního úřadu jej předložit Ministerstvu vnitra k vyjádření. 	



Vyplývá z	Role	Povinnosti vyplývající z ustanovení zákona
§ 79, odst. 2	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">vytvořit státnímu zaměstnanci podmínky pro řádný výkon služby,poskytnout státnímu zaměstnanci odbornou literaturu vztahující se k jím vykonávanému oboru služby,umožnit státnímu zaměstnanci prohlubování jeho vzdělání,zajistit vyplacení mzdy a zajistit platový postup státního zaměstnance; platová třída státního zaměstnance odpovídá služebnímu místu v oboru služby, na které je státní zaměstnanec zařazen nebo jmenován; změnu služebního místa spojenou se snížením platové třídy lze bez souhlasu státního zaměstnance provést jen v případech stanovených tímto zákonem nebo na základě zákona, kterým se mění působnost služebního úřadu.
§ 111, odst. 1	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">kontrolovat průběh a výsledky zvyšování vzdělávání státního zaměstnance.
§ 114, odst. 1	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">vytvářet podmínky pro řádný a bezpečný výkon služby; za tím účelem zajišťuje informace potřebné k řádnému výkonu služby a pracovnělékařské služby.
§ 130, odst. 1	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">informovat státní zaměstnance o pravděpodobném vývoji zaměstnanosti ve služebním úřadu, početním stavu a struktuře státních zaměstnanců ve služebním úřadu, základních podmínkách výkonu služby a jejich změně.
§ 153, odst. 1	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">vést osobní spis státního zaměstnance, který smí obsahovat jen písemnosti nezbytné pro služební poměr a hodnocení státního zaměstnance.
§ 155	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">zajistit provedení příslušného služebního hodnocení státního zaměstnance, a to min. 1x za rok. <p><i>Pozn.: Služební hodnocení státního zaměstnance zahrnuje hodnocení znalostí a dovedností, výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli, dodržování služební kázně, výsledků vzdělávání. Služební hodnocení dále obsahuje stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance.</i></p>
§ 164	Služební úřad	<ul style="list-style-type: none">zajistit úkony spjaté s výběrovým řízením dle správního řádu (oznámení, výběrová komise, průběh a výsledek výběrového řízení, příslušný protokol, vyrozumění o výsledku, poučení o možnosti podat proti výsledku výběrového řízení námitky s uvedením lhůty pro jejich podání a komu se podávají, vyřízení případných námitek, rozhodnutí, aj.).



Mimo výše uvedených povinností řeší zákon o státní službě i další náležitosti, které se týkají zejména:

- přijetí do služebního poměru, včetně požadavků na obsazení služebního místa, organizace výběrových řízení, rozhodnutí o přijetí, vznik služebního poměru, služební slib, aj.;
- úřednických zkoušek;
- změn služebního poměru;
- jmenování do služebních pozic/míst;
- kárných řízení;
- podmínek výkonu služeb;
- vzdělávání;
- a dalších.

Služební zákon obsahuje standardizaci většiny personálních procesů úřadu a zároveň je zásadní zohlednit z něj vyplývající požadavky v rámci formulace personální politiky. Při zpracování výstupní dokumentace je nutné respektovat pravidla z tohoto zákona vyplývající. V praxi je však mnohdy složitější principy zákona o státní službě uplatňovat. Překážkou je především přílišný formalismus/formální zavádění a jeho formální aplikace bez komplexnějšího pohledu na běžně uplatňované standardy. Další slabou stránkou je doposud nedostatečná podpora ze strany jeho garanta, kterým je Ministerstvo vnitra. V návaznosti na výše uvedené doporučujeme držet se služebního zákona jako vstupu pro stanovení rozsahu personálních procesů. Nad jeho rámec však doporučujeme reálně využívat instituty, které zavádí. Jedná se především o propojení procesů adaptace, rozvoje a hodnocení. Největší překážkou je služební zákon v návaznosti na práci s talenty, jelikož příliš svazuje proces obsazování pozice.

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech

V roce 2018 byl Ministerstvem vnitra ČR vydán „Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech“, jehož cílem bylo nabídnout služebním úřadům ucelený rámec a přístup ke zlepšení vstupních předpokladů pro úspěšné zavedení definovaných kritérií zlepšování v rámci zvyšování kvality řízení a zabezpečovaných činností.

Cílovou skupinou jsou služební úřady definované zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě. Mezi tyto služební úřady patří i Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Vlastní obsah Metodického pokynu se vztahuje na zaměstnance služebních úřadů. Definované kroky, vedoucí ke splnění očekávaných cílů, jsou určeny především představeným služebních úřadů, a to na všech stupních a zároveň pověřeným zaměstnancům, zodpovědným za zavedení a následné plnění činností souvisejících s ustanovením zmíněného Metodického pokynu.

Metodika stanovuje pět rámcových oblastí pro uplatňování principů kvality:

- strategické plánování a řízení
- řízení úřadu
- řízení lidských zdrojů



- řízení partnerství
- zvyšování výkonnosti úřadu.

V uvedených oblastech Metodický pokyn vymezuje povinnou, tzv. minimální míru kvality, a to formou kritérií zlepšování nazvaných:

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

Jako metody řízení kvality jsou definovány:

- systém řízení kvality dle normy ISO 9001,
- model CAF – Jednotný hodnotící rámec,
- benchmarking.

Postup zavádění systému řízení kvality z pohledu služebního úřadu je rozdělen do 12 kroků, které jsou popsány níže.

Jak již bylo uvedeno výše v textu, Metodický pokyn vymezuje povinnou, tzv. minimální míru kvality, a to formou kritérií zlepšování. Níže je uveden přehled a popis jednotlivých stanovených kritérií.

Jednotlivá kritéria zlepšování:

Kritérium zlepšování 1 – STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Jedná se o interní strategii zaměřenou na rozvoj, zkvalitnění a zefektivnění fungování a řízení v delším časovém horizontu. Jejím smyslem je nastavit strategický plán či cíle mající dopad do vnitřní organizace a řízení služebního úřadu a navazující implementační krátkodobé plány. Strategie úřadu by se tedy měla týkat pouze a výhradně struktury, řízení a fungování služebního úřadu.

Kritérium zlepšování 2 – SYSTÉM DEFINOVÁNÍ MĚŘITELNÝCH CÍLŮ SLUŽEBNÍHO ÚŘADU STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Kritérium je průřezové a jeho zavedení je jednoznačně záležitostí vedení úřadu a vedoucích zaměstnanců. Bez formulování měřitelných cílů služebního úřadu prakticky chybí jeden ze základních vstupů pro úspěšné řízení a vytváření úspěšných pracovních týmů. Způsob, jakým jsou stanovovány cíle úřadu, jak jsou komunikovány až na služební místa jednotlivých zaměstnanců, jakým způsobem se přezkoumává jejich plnění, jak se výsledky přezkoumání odrážejí v aktualizaci cílů, v návrzích změn, inovací a souvisejících opatření a v neposlední řadě to, jaký mají dopad na hodnocení všech



zaměstnanců, charakterizuje vnitřní kulturu konkrétního úřadu a jeho úroveň řízení. Vedení služebního úřadu si stanovuje cíle především z důvodu vymezení rozsahu požadovaného, resp. očekávaného stavu svých činností v čase a v reakci na požadavky, které jsou na jeho výstupy kladeny. Jejich definováním vedení úřadu získá základní rámec pro definování svých požadavků na zdroje, má možnost navrhovat a plánovat potřebná opatření k jejich dosažení, měření a ověřování. Výsledky jsou nebo mohou být informační základnou pro možné porovnávání úřadů, útvarů a jednotlivců u shodných nebo podobných činností/procesů.

Ve vztahu ke kritériu zlepšování 1 Strategie rozvoje služebního úřadu, v rámci, kterého je požadovaným výsledkem jeho realizace zpracovaná interní strategie fungování služebního úřadu včetně definování strategických cílů, je kritérium zlepšování 2 zaměřeno na efektivní nastavení systému měřitelných cílů služebního úřadu v obecné rovině.

Kritérium zlepšování 3 – SYSTÉM ODPOVĚDNOSTÍ A PRAVOMOCÍ VE SLUŽEBNÍM ÚŘADĚ

Kritérium je průřezové a jeho zavedení je jednoznačně záležitostí vedení úřadu a ovlivňuje zásadním způsobem dále popsaná kritéria. Zavedení kritéria podpoří získání informací pro efektivní plánování a řízení počtu zaměstnanců v konkrétním služebním úřadu z hlediska jeho krátkodobé i dlouhodobé personální politiky. Podporuje plánování jejich konkrétního využití v rámci plnění daných cílů a úkolů a tím i lepší podmínky pro jejich objektivní hodnocení a optimalizaci finančního ohodnocení a případných benefitů zejména u obdobných služebních míst a shodných nebo podobných agend. Plánování a řízení potřebného počtu zaměstnanců služebního úřadu, na základě relevantních informací z úřadu, umožní snadněji specifikovat a obhajovat případné požadavky na změnu systemizace a pružněji řešit změny rozsahu činností konkrétního služebního úřadu a případně jeho organizační struktury ve shodě s platnými zákony a souvisejícími předpisy.

Kritérium zlepšování 4 – SYSTÉM INTERNÍCH PŘEDPISŮ

Služební úřady se kromě obecně závazných právních předpisů řídí rovněž interními předpisy. Pro tyto interní předpisy se užívají pojmy jako například vnitřní předpis, vnitřní směrnice, interní předpis, interní směrnice, interní akt řízení, vnitřní instrukce, vnitřní příkaz či služební předpis služebního orgánu (dále jen „interní předpis“). Tyto interní předpisy nejsou prameny práva, jedná se o předpisy, které mají zásadně interní charakter. Úřady je vydávají pro své zaměstnance a podřízené organizace a jsou závazné pouze pro tyto subjekty. Upravují jejich práva a povinnosti obsažené v právních předpisech jejich vyšší konkretizací. Pro úspěšné řízení interních předpisů je vhodné stanovit a vydat základní pravidla, tedy formální pravidla pro přípravu, projednávání, schvalování a distribuci interních předpisů.

Tato pravidla by měla obsahovat zejména:

- specifikaci interního předpisu, příp. různých druhů interních předpisů,
- vysvětlení věcné příslušnosti, která vyplývá z působnosti vymezené například organizačním řádem,
- postup vytváření předpisu.

Kritérium zlepšování 5 – SYSTÉM KOMUNIKACE VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU

Kritérium je průřezové a jeho zavedení přispívá ke zlepšení přenosu potřebných informací a tím k lepšímu pochopení a řízení procesů ve služebním úřadě. Nastavení toku informací, tj. vnitřní a vnější komunikace, ve všech jejích podobách ovlivňuje kulturu úřadu a podmiňuje tam, kde je to vhodné,



změny postojů zaměstnanců, pozitivní vztahy mezi nimi, vyšší loajalitu zaměstnanců, jejich ztotožnění se s cíli úřadu a v neposlední řadě i jejich pozitivní motivace a tolik potřebné včasné, obsahově přesné a jasné, formálně správné a významově členěné soubory informací nebo jednotlivé informace. Způsob, jakým služební úřad komunikuje navenek i dovnitř, má zásadní vliv na to, jak je vnímán veřejností, jak je veřejností respektován a nakolik bude zajímavý pro vhodné uchazeče o zaměstnání ve státní službě.

Kritérium zlepšování 6 – SYSTÉM ŘÍZENÍ ZMĚN

Kritérium zlepšování v sobě zahrnuje jak řízení inovací, tak řízení změn. Inovacemi rozumíme zlepšovací návrhy, podněty zaměstnanců vedoucí ke zlepšení vnitřního prostředí služebního úřadu (poskytovaných služeb, prostředí, interních struktur a procesů). Výstupem inovační aktivity může být zlepšovací návrh nevyžadující náročnější implementace, nebo naopak podnět ze strany zaměstnanců služebního úřadu vyžadující mnohem náročnější a komplexní přístup řízení jejího zavedení. Služební úřady a úřady veřejné správy obecně se mnohem častěji setkávají se situací, kdy změna přichází z vnějšího prostředí. Změnou ve smyslu tohoto Metodického pokynu je posun od současného stavu služebního úřadu k požadovanému budoucímu stavu. Řízení změn je pak procesem připravenosti na změnu, provádění změny a její udržení. Zavedení uceleného systému řízení změn zajistí služebnímu úřadu to, že bude v nejkratším možném termínu schopen rozpoznat potřebu provedení změny a tuto změnu realizuje rychle, kvalitně a efektivně. Zavedením tohoto kritéria služební úřad sníží rizika spojená s realizací změn, minimalizuje čas potřebný k implementaci změny, značně redukuje možnost neúspěchu změny, rychleji se přizpůsobí požadavkům externího/interního iniciátora změny a v neposlední řadě zvýší výkonnost, motivaci, loajalitu zaměstnanců při jejich zapojení do fungování služebního úřadu.

Kritérium zlepšování 7 – POLITIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích, tj. i ve služebních úřadech. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří podporovat dosahování strategických cílů služebního úřadu, přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování požadovaného výkonu, zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a loajální zaměstnance, usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení zaměstnanců.

Kritérium zlepšování 8 – ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces představuje soubor opatření, jejichž realizace přispěje k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance podmínkám dané organizace tak, aby byl nový zaměstnanec schopen podílet se na plnění cílů organizace, potažmo služebního úřadu. Novým zaměstnancem se pro účely Metodického pokynu rozumí:

- zaměstnanec nastupující poprvé do státní služby;
- zaměstnanec měnící své dosavadní působiště v jiném služebním úřadu a přecházející na daný služební úřad;
- zaměstnanec, který se vrací na své původní služební místo po delším čase;
- zaměstnanec, který je zařazen na jiné systemizované místo v rámci daného služebního úřadu.

Kritérium zlepšování 9 – ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ

Měření spokojenosti zaměstnanců je jedním z faktorů, které mohou zásadně ovlivňovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců, jednotlivých útvarů a poskytovat množství praktických doporučení spočívajících zejména v posílení motivace zaměstnanců na všech úrovních služebního úřadu a doporučení pro zlepšení fungování organizace. Šetření spokojenosti zaměstnanců rovněž poskytuje důležitou zpětnou vazbu pro vedení dané organizace. Primárním účinkem správně realizovaného procesu by mělo být zvýšení loajality zaměstnanců a zlepšení celkové kultury v organizaci. Součástí šetření spokojenosti zaměstnanců by mohl být rovněž průzkum potřeb a očekávání zaměstnanců a průzkum vnímání úřadu ze strany zaměstnanců (dále jen „šetření“). Nastavit na úřadě podmínky a pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců není v obecné rovině složitá otázka, ale je nutné respektovat určité, v praxi ověřené zásady. Předně je nutné dodržet určitý postup, a to jak v nastavení systému pro realizaci šetření na úřadu, tak při přípravě obsahu vlastního šetření.

Kritérium zlepšování 10 – SYSTÉM PARTNERSTVÍ V RÁMCI STÁTNÍ SLUŽBY

Systém partnerství v rámci státní služby je postaven na principech metod, jejichž cílem je porovnat se v souměřitelných ukazatelích nebo systematicky sdílet dobré praxe identifikované v obdobných úřadech, konkrétně tedy na principech metod benchmarking a benchlearning.

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech definuje minimální požadavky na řízení kvality služebních úřadů, a jak je několikrát v textu zmíněno, je kompatibilní s vybranými standardy řízení kvality. Konkrétně se jedná o ISO, CAF či EFQM. Požadavkem navíc proti ostatním standardům je systém partnerství v rámci organizací v režimu státní služby. U ostatních kritérií je pak důležité promítnout v návaznosti na jejich plnění specifika služebního úřadu. Ta vyplývají opět především ze služebního zákona. Z pohledu udržitelnosti systému a zkušenosti s praktickou aplikací standardu řízení kvality považujeme za vhodné zavést principy v souladu s modelem CAF. ISO a EFQM jsou méně praktikovatelné v podmínkách služebních úřadů.

2.2 Interní dokumentace

Tato část dokumentu obsahuje analýzu interní dokumentace s vazbou na naplnění očekávaných cílů projektu.

Interní dokumentace je rozdělena na:

- Řídící akty a interní dokumenty strategického charakteru
- Analýzy a interní dokumentace s vazbou na problematiku kvality řízení

2.2.1 Interní dokumentace strategického charakteru s vazbou na problematiku řízení kvality

V rámci tohoto typu interní dokumentace byly analyzovány tyto dokumenty:

- Úplné znění Přílohy č. 1 k Organizačnímu řádu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (č. j. MSMT-17975/2021-1)



- Služební předpis č. 12/2017 státního tajemníka v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se vydává Služební a pracovní řád Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jak vyplývá ze změn provedených Služebními předpisy č. 12/2020 a 10/2021
- Služební předpis č. 3/2016 státního tajemníka v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví pravidla etiky zaměstnanců Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jak vyplývá ze změn provedených Služebními předpisy č. 21/2019 a č. 18/2021
- Postup při přípravě vydávání a uveřejňování interních řídicích aktů MŠMT (připravovaný dokument)

Úplné znění Přílohy č. 1 k Organizačnímu řádu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (č. j. MSMT-17975/2021-1)

Tento dokument byl vydán v rámci Výnosu ministra školství, mládeže a tělovýchovy č. 8/2021 a Služebního předpisu č. 16/2021 státního tajemníka v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy dne 21. července 2021.

Dokument obsahuje přehledně zpracovaný popis činností jednotlivých organizačních jednotek v rámci ministerstva. Zároveň obsahuje vymezení globálních rolí u průřezových činností. U těchto rolí by mělo dojít k doplnění odpovědnosti v rámci nově zaváděných oblastech, jako je personální práce, strategické řízení a plánování, řízení kvality a zavedení systému zlepšování.

Služební předpis č. 12/2017 státního tajemníka v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se vydává Služební a pracovní řád Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jak vyplývá ze změn provedených Služebními předpisy č. 12/2020 a 10/2021

Služební a pracovní řád MŠMT byl vydán Služebním předpisem č. 12/2017 s nabytím platnosti a účinnosti ke dni 15. srpna 2017. Od té doby došlo k několika změnám/aktualizacím, které reflektovaly aktuální právní požadavky a potřeby ministerstva. Služební a pracovní řád rozvádí příslušná ustanovení právních předpisů týkajících se služebních a pracovněprávních vztahů, zejména zákona o státní službě, zákoníku práce a právních předpisů s nimi souvisejících, a tyto právní předpisy doplňuje a upřesňuje s přihlédnutím ke zvláštním podmínkám ministerstva.

Dokument odpovídá požadavkům na systém řízení kvality v prostředí ministerstva, včetně legislativních požadavků, které vyplývají z příslušné legislativy (zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů).

Služební předpis č. 3/2016 státního tajemníka v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví pravidla etiky zaměstnanců Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jak vyplývá ze změn provedených Služebními předpisy č. 21/2019 a č. 18/2021



Služební předpis č. 3/2016 státního tajemníka MŠMT, kterým se stanoví pravidla etiky jeho zaměstnanců byl naposledy aktualizován v roce 2021. Tento předpis upravuje zásady řádného výkonu státní služby/práce a dále oblast zákonnosti výkonu státní služby/práce a přiměřenosti plnění úkolů, oblast profesionality, vystupování, rychlosti a efektivity, střetu zájmů, korupce a nakládání se svěřenými prostředky.

Dokument napomáhá garantovat kvalitu výkonu státní služby/práce tím, že upravuje a podporuje dodržování žádoucích standardů chování zaměstnanců ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.

Tento interní dokument byl zpracován v září 2021, nyní probíhá schvalovací proces v rámci ministerstva. Hlavním cílem je upravit postup při přípravě a vydávání interních řídicích aktů v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

Dokument stanovuje/upravuje/specifikuje:

- závaznost interních řídicích aktů, kdy tyto řídicí akty jsou závazné pouze ve vnitřním prostředí ministerstva,
- pravomoci, povinnosti a odpovědnost jednotlivých organizačních útvarů ministerstva,
- bližší podmínky výkonu práv a povinností zaměstnanců,
- podrobnosti týkající se systemizace a organizace služebního úřadu,
- strukturu interního řídicího aktu,
- zpracovatele interního řídicího aktu,
- postup při přípravě a schvalování, a to včetně připomínkového řízení, označení, seznam osob, které jsou povinny se prokazatelně seznámit s daným interním řídicím aktem, a další,
- způsob evidence a kontroly řídicích aktů.

Současně definuje druhy interních řídicích aktů, jejich zaměření a závaznost.

Jedná se o tyto interní řídicí akty:

- výnos ministra,
- služební předpis,
- společný řídicí akt ministra a státního tajemníka,
- výnos náměstka pro řízení sekce.

Dokument naplňuje jedno z kritérií definovaných metodikou řízení kvality ve služebních úřadech. Dokument plně odpovídá požadavkům kritéria 4 – Systém interních předpisů včetně popisu postupu vytváření předpisu.

2.2.2 Analýzy a ostatní interní dokumentace s vazbou na problematiku kvality řízení

Kapitola obsahuje výtěžení již provedených analýz v podmínkách MŠMT a základní interpretaci zjištění s návazností na druhou etapu zakázky, kde budou vytvářeny dokumenty za účelem naplnění požadavků vyplývajících z metodiky řízení kvality ve služebních úřadech.



V rámci této podkapitoly byly analyzovány níže uvedené interní dokumenty:

- Analýza současného stavu řízení kvality na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy – září 2018
- Analýza adaptačního procesu v MŠMT
- Analýza současného stavu politiky lidských zdrojů
- Analýza současného systému aktů řízených MŠMT
- Strategie rozvoje služebního úřadu
- Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu
- Systém řízení změn a inovace

Analýza současného stavu řízení kvality na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy – září 2018

Tento dokument byl zpracován v září 2018. Cílem této analýzy bylo zmapovat současný stav fungování MŠMT v oblastech popsaných v jednotlivých kritériích zlepšování dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Její výsledky slouží jako základní zdroj informací o stavu a aktivitách, které jsou nezbytné pro naplnění požadavků v rámci zavedení standardů kvality a dalšího rozšíření kritérií kvality v relevantních činnostech MŠMT.

Analýza byla zaměřena na tři stěžejní oblasti:

- Možné vstupy, které lze využít při aktivitách spjatých se zkvalitňováním úřadu,
- Úroveň daných kritérií v roce 2018, včetně existujících povinných výstupů,
- Potřeby MŠMT pro nastavení míry kvality a jejího případného rozšíření, a to pro všechna stanovená kritéria.

V další části jsou uvedeny pouze aspekty, kdy jsou podmínky pro očekávané naplnění buď jen částečně splněny či nesplněny vůbec a současně jsou uvedena příslušná doporučení k nápravě stavu pro další období. Posouzení bylo provedeno v roce 2018 a v rámci této zakázky bylo aktualizováno a je obsaženo v kapitole č. 3.

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1 - Strategie rozvoje služebního úřadu

Vstupy	Stav plnění
Existující veřejné strategie a strategie úřadu (tam, kde jsou zpracovány) od nich odvozené	částečně
Vzor struktury strategie rozvoje služebního úřadu (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Výstupy	Stav plnění
Existence pravidel pro strategické řízení ve služebním úřadu	částečně
Definování odpovědností za strategické řízení ve služebním úřadu	částečně
Zajištění proškolení zaměstnanců odpovědných za strategické řízení	ne
Analýza současného stavu služebního úřadu, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby, a její vyhodnocení	částečně
Strategie rozvoje služebního úřadu nebo aktualizace již existující strategie rozvoje služebního úřadu	ne
Doporučení:	



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1 - Strategie rozvoje služebního úřadu

MŠMT potřebuje ucelenou, přehlednou, jasnou, jednotnou, a především naplňovanou Strategii rozvoje služebního úřadu. Součástí Strategie by měl být také:

- Plán rozvoje jednotlivých přímo řízených a ostatních přímo řízených organizací, včetně vymezení vztahu mezi MŠMT a PŘO/ OPŘO
- Určený způsob monitoringu a vyhodnocování postupu implementace Strategie

Pro zpracování Strategie je třeba analyzovat platné právní předpisy, služební předpisy a interní předpisy MŠMT. Dále by měl proběhnout externí procesní a personální audit zaměřený na zabezpečení výkonu institutů zákona o státní službě a souvisejících činnostech. Pod vedením státního tajemníka by následně měly být stanoveny základní strategické cíle MŠMT a poté zpracovány do stručného a přehledného dokumentu „Strategie rozvoje služebního úřadu – MŠMT“, včetně implementačního plánu ve formě interního předpisu.

V rámci organizačního řádu je třeba jasně stanovit odpovědnosti a pravomoci strategického řízení pro jednotlivé útvary a zaměstnance úřadu. V neposlední řadě je třeba vytvořit pravidla funkčního prostředí pro strategické řízení úřadu, zaznamenávat příklady dobré praxe při vytváření strategie a připravit vzor/metodiku pro tvorbu strategických dokumentů úřadu/rezortu, včetně způsobu komunikace při přípravě strategie napříč jednotlivými útvary ministerstva.

Strategie, která projde připomínkovým řízením ve všech sekcích ministerstva, poté musí být představena zaměstnancům ministerstva, kteří se budou na její implementaci aktivně podílet. Všichni představení musí projít školením strategického plánování a řízení.

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2 - Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu

Vstupy	Stav plnění
Náplně/agendy konkrétních útvarů a specifikace souvisejících procesů	částečně
Výstupy	Stav plnění
Definované cíle úřadu a způsob jejich vyhodnocování	částečně

Doporučení:

Ve služebním úřadu je třeba nastavit systém měřitelných cílů na všech úrovních řízení ve vazbě na nově vzniklou Strategii MŠMT. K nastavení systému měřitelných cílů je třeba:

- definovat měřitelné cíle úřadu na základě „Strategie MŠMT“, právních, služebních a interních předpisů;
- stanovit nositele definovaných cílů;
- stanovit časové a finanční nároky a podmínky (personální, materiální) nezbytné pro dosažení cílů;
- zpracovat harmonogramy pro dosažení stanovených cílů;
- nastavit systém pravidelného monitoringu a vyhodnocování stanovených milníků jednotlivých harmonogramů.

Pro možnost efektivního sledování naplňování cílů je třeba implementovat vhodnou softwarovou podporu a následně zajistit proškolení všech představených a vedoucích zaměstnanců v řízení podle cílů a v používání nového softwaru.

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3 - Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu

Výstupy	Stav plnění
Analýza stávajícího stavu popsána ve zprávě	ne



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3 - Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu

Opatření, která vyplynou z výsledku analýzy a jejich následná realizace a přezkoumání	ne
Jasně definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech	částečně
Platný a účinný organizační řád včetně souvisejících dokumentů s popisy definovaných činností/procesů a jejich kategorizace dle významu	částečně
Doporučení:	
Ve vazbě na Strategii MŠMT, právní, služební a interní předpisy a stanovené cíle služebního úřadu s podrobností na jednotlivá služební/pracovní místa je třeba definovat systém odpovědností a pravomocí v úřadu a následně uvést nastavený systém do reálné praxe úřadu.	
Za účelem vytvoření funkčního systému jasně definovaných odpovědností a pravomocí by bylo vhodné na vybraných systemizovaných služebních místech provést:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ procesní audit, na nějž by následně navazoval audit personální. Audity by měly ideálně řídit představení (ve spolupráci s externí firmou); ▪ analýzu stávajícího stavu systému odpovědností a pravomocí včetně zjištění nedostatků z hlediska vymezení pravomocí a popisu pravomocí a povinností jednotlivých státních zaměstnanců ve vztahu k platným právním, služebním a interním předpisům; ▪ zpracování matice odpovědností a pravomocí; ▪ procesní modeling. 	
Nastavit pravomoci i odpovědnost jednotlivým úrovním řízení	
Návazně nastavit pravomoci a odpovědnosti gestorům průřezově/projektově řešených úkolů	
Nastavený systém ukotvit v interním předpisem	
Prostřednictvím služebních/pracovních náplní stanovit pravomoci a odpovědnost jednotlivým zaměstnancům	
Proškolit všechny zaměstnance v oblasti řízení procesů a nastavit pravidelný monitoring a vyhodnocování dodržování nastaveného systému	

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4 - Systém interních předpisů

Výstupy	Stav plnění
Interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů	částečně
Seznam aktuálně platných interních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periody jeho aktualizace	ne
Přezkum existujících interních předpisů z hlediska jejich platnosti	částečně
Dostupnost pouze aktuálně platných interních předpisů, jejich úplných znění a také možnost dohledání historických verzí	částečně
Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy	částečně
Doporučení:	
Zpracovat novou verzi vnitřního předpisu normotvorby, který bude zahrnovat i pravidla distribuce a prokazatelného seznamování zaměstnanců s dokumenty a také nastaví odpovědnosti za každý interní předpis (nejen odbor/oddělení, ale i konkrétní pracovní pozice, která bude odpovědná za aktualizace a případnou metodickou pomoc, školení apod.)	
Provést aktuální přezkum předpisů a vytvořit nový přehled platných interních předpisů. Následně je vhodné uvést v provoz novou softwarovou podporu (např. formou intranetu), kde budou interní předpisy logicky strukturované, pravidelně aktualizované a budou zde zveřejněny plné verze dokumentů. Intranet či software bude umožňovat fulltextové vyhledávání. V rámci této platformy	



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4 - Systém interních předpisů

bude vytvořen archiv neplatných dokumentů (všech verzí), kde budou zpřístupněny všechny "historické" verze předpisů k dané problematice. Jednou z funkcí SW řešení bude i prokazatelné seznamování zaměstnanců s dokumenty.

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5 - Systém komunikace

Výstupy	Stav plnění
Interní předpis o komunikaci a související dokumentace nebo aktualizace interního předpisu obsahujícího řízení komunikace v úřadu	částečně

Doporučení:

Prostřednictvím otevřené a vstřícné komunikace by se mělo vnímání úřadu veřejností i zaměstnanci posunout směrem k moderní flexibilní instituci, která reaguje na aktuální trendy, komunikuje s odbornou i laickou veřejností, odborně posuzuje podněty z terénu a dokáže na ně pružně reagovat. K tomu je třeba:

- analyzovat současný stav vnímání úřadu (názor zaměstnanců i cílových skupin úřadu, tedy škol, obecné veřejnosti, expertů);
- vytvořit nový komplexní vnitřní předpis pro komunikaci uvnitř i vně úřadu;
- nastavit pravidla pro vnitřní komunikaci, která by výrazně zefektivnila komunikaci v rámci úřadu/sekcí (zejména směrem k posílení elektronických forem). Pravidla by například měla jasně definovat, kdy stačí email, kdy interní sdělení, kdy je třeba referátník apod.;
- vytvořit nový jednotný nebo modernizovat současný vizuální styl (webové stránky, funkční šablony písemností, dodržování jednotné grafické podoby všech výstupů);
- aktualizovat grafický manuál (upřesnění pravidel užití loga s ohledem na potřeby žadatelů o dotace, záštity, akreditace atd.);
- redefinovat intranet MŠMT z pouhé „nástěnky“ interních dokumentů různé povahy by se měl stát plnohodnotným komunikačním kanálem, který by v sobě navíc integroval celou řadu dalších nástrojů, např. pro správu dokumentů, rozcestník do aplikací MŠMT, workflow pro potřeby adresné komunikace, „firemní sociální síť“, stejně jako vazba na ticket-system a další funkcionality, které v současné době standardní intranet obsahuje;
- zajistit lepší využití vnitřních komunikačních nástrojů, např. elektronická pošta – využívání kalendářů (školení), spisová služba, optimalizace papírové podoby referátníku);
- vyškolit zaměstnance (dle popisu pozice) v oblasti komunikace, marketingu;
- posílit komunikaci k laické a odborné veřejnosti (posílení komunikace na sociálních sítích, nastavení periodicity a pravidel pro vydávání Zpravodaje, vydávání příležitostných newsletterů pro odbornou veřejnost k aktuálním tématům, častější pořádání výjezdů a akcí v terénu s odpovídající publicitou, při zavádění větších změn zřízení konzultační telefonní linky).

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6 - Systém řízení změn

Vstupy	Stav plnění
--------	-------------



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6 - Systém řízení změn

Právní předpisy vztahující se k danému kritériu	ne
Interní předpisy služebního úřadu	částečně
Vzor interního předpisu obsahujícího popis procesu řízení změn (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Výstupy	Stav plnění
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	ne
Interní předpis obsahující popis procesu řízení změn ve služebním úřadu nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení změn ve služebním úřadu	ne
Doporučení:	
Vytvořit prostředí vhodné/motivující k podávání návrhů na změny vedoucí k prokazatelnému zlepšení činnosti úřadu (v oblasti věcných i procesních agend). K tomu je nutné připravit interní pravidla/předpisy pro iniciaci a řízení změn a také proškolit zaměstnance MŠMT napříč úrovní řízení.	
Prostředí vítající změnu podpořit vhodným SW nástrojem pro podávání inovačních podnětů, jejich třídění (je nutná kategorizace návrhů na změny, které se týkají způsobu provádění agendy, tzn. změny nižšího řádu a změny, které mají vliv na systemizaci a větší dopad, tzn. změny vyššího řádu), schvalování, sledování postupu jejich vyřizování a naplňování. Mohlo by se jednat o součást nového intranetu.	

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7 - Politika lidských zdrojů

Vstupy	Stav plnění
Politiky, pravidla, mapy procesů apod. upravující dílčí personální procesy	částečně
Vzor politiky lidských zdrojů (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Výstupy	Stav plnění
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)	částečně
Přezkoumání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci	částečně
Doporučení:	
Podpořit funkční systém získávání zaměstnanců a podpořit metody udržení stávajících zaměstnanců (snížení odchodů na jiné služební úřady či mimo služební poměr).	
Pro optimalizaci politiky lidských zdrojů je třeba:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analýza nových možností a metod získávání zaměstnanců a informovanosti široké veřejnosti o volných místech (inzerce, sociální sítě apod.) a návrh alternativních forem získávání zaměstnanců včetně spolupráce se školami, podporou stáží; 	



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7 - Politika lidských zdrojů

- analýza odměňování (finanční/nefinanční) zaměstnanců, včetně návrhu opatření s důrazem na rovné a spravedlivé odměňování v rámci zákonného rámce a v rámci motivace a práce s motivačními nástroji a metodami;
- analýza stávajícího stavu systému vzdělávání zaměstnanců a jeho komplexní revize po metodologické, finanční a obsahové stránce. Cílem této činnosti je zajištění vyšší atraktivity vzdělávání mezi zaměstnanci, důraz na přidanou hodnotu vzdělávání, měřitelnost vzdělávacího cyklu, důraz na vyhodnocení vzdělávání, stanovení střednědobých a dlouhodobých cílů v oblasti vzdělávání zaměstnanců, převedení vzdělávání do roviny motivačního nástroje;
- zjednodušení procesu přihlášení na vzdělávací aktivity a elektronického zabezpečení činností souvisejících se vzděláváním zaměstnanců (intranet, HRIS) a podpory interního lektoringu;
- analýza vhodnosti a využitelnosti stávajících, především SW nástrojů pro samotný výkon HR činností; příprava elektronické podpory vybraných procesů personálního řízení, s důrazem na reporting, práci s "big data" a jejich interpretaci s důrazem na využití stávajících systémových nástrojů. Elektronická podpora by měla reflektovat výsledky analýzy elektronických nástrojů využívaných v prostředí HR. Tato činnost by mimo jiné měla vést k většímu a dokonalejšímu přehledu manažerské struktury o "personálním stavu" týmů a podřízených zaměstnanců;
- vytvoření procesních map HR procesů, které jsou nyní nebo budou nově zajišťovány, a to jak pro potřeby "administrátora/realizátora", tak i "klienta";
- rozvoj a správa charakteristiky služebních míst – popis pracovního místa – přes základní formu danou služebním předpisem náměstka pro státní službu se posunout do úrovně "dohody vzájemného očekávání" s využitím prvků kompetenčního modelu a horizontálního kariérního růstu, kdy každý zaměstnanec od svého nástupu bude vědět, kdy po splnění nastavených kritérií bude mít nárok na posun v kariérním růstu (např. junior – senior – mentor – interní lektor – talent apod.)

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8 - Adaptační proces

Vstupy	Stav plnění
Náplně práce nového zaměstnance / příslušné charakteristiky služebního místa	částečně
Vzor interního předpisu definujícího proces adaptace a stanovujícího pravomoci v adaptačním procesu (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Vzor individuálního plánu adaptačního procesu (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Vzor vstupní příručky nového zaměstnance (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Výstupy	Stav plnění
Individuální plán adaptace nového zaměstnance	částečně
Vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo deklarování zajištění jiné formy vzdělávání v této oblasti	ne

Doporučení:



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8 - Adaptační proces

Systém adaptace zaměstnanců dále aktualizovat, reflektovat reálné potřeby aktérů adaptace, dále digitalizovat celý proces a v odpovídající míře poskytovat diferenciované vzdělávání jednotlivým skupinám aktérů adaptačního procesu.

Plány adaptace by měly být navázány na „job descriptions“ – charakteristiky služebních a pracovních míst (typově definované kompetence, potřeby a očekávání, vzdělávání, znalosti). Adaptace zaměstnanců by měla být ještě intenzivněji integrována do dalších HR procesů (vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování, recruiting).

Požadavky na elektronizaci a další rozvoj:

- tvorba a správa aplikace pro řízení onboardingu: komunikace, řízení obsahu, správa přístupů, reporting, zpětná vazba;
- vývoj, implementace a správa prvků HRIS (OK Base) z hlediska adaptace (mimo projekt);
- funkční workflow, definování plánu rozvoje, vyhodnocení adaptace, správa sítě mentorů a jejich průběžné vzdělávání apod.;
- koordinace adaptačního procesu, adaptačního týmu, zainteresovaných útvarů a stakeholderů, péče o síť mentorů.

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9 - Šetření spokojenosti zaměstnanců

Vstupy	Stav plnění
Vzor interního předpisu upravujícího pravidla šetření spokojenosti zaměstnanců (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Vzor dotazníku pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Výstupy	Stav plnění
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.	ne
Realizovaná šetření a jejich vyhodnocení	ne
Doporučení:	
Zavést systém šetření spokojenosti zaměstnanců a tím zvýšit spokojenost, motivaci a loajalitu zaměstnanců.	
Zavedení systému je podmíněno splněním následujících úkolů:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zpracování interního předpisu obsahujícího mimo jiné také oblast šetření spokojenosti zaměstnanců ▪ sestavení sady dotazníkových šetření pro různé oblasti (šablony) ▪ stanovení odpovědnosti za tuto činnost v OŘ, případně zřízení systemizovaného místa ▪ software pro provádění a zpracování šetření ▪ pilotní ověření měření spokojenosti zaměstnanců 	

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 10 - Systém partnerství v rámci státní služby

Vstupy	Stav plnění
Pravidla benchmarkingu	ne
Pravidla benchlearningu	ne



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 10 - Systém partnerství v rámci státní služby

Návrh postupu realizace benchmarkingu a benchlearningu ve státní službě, včetně návrhu etického kodexu (zpracovaný sekci pro státní službu)	ne
Výstupy	Stav plnění
Aktivní zapojení se do benchmarkingu a benchlearningu ze strany služebních úřadů	ne
Vyhodnocení benchmarkingu a benchlearningu ve spolupráci se sekci pro státní službu	ne
Účast zapojených zaměstnanců na vzdělávání realizovaném sekci pro státní službu	ne
Doporučení:	
Činnosti služebního úřadu by měly být realizovány s cílem zlepšení celkové výkonnosti, a to na základě využívání zkušeností jiných úřadů, pokud dosahují ve stejných nebo podobných oblastech lepších výsledků. MŠMT má zájem se aktivně účastnit systému partnerství mezi služebními úřady. Nastavit strategie výměny zkušeností s jinými úřady veřejné/státní správy ošetřující pomocí výměnných stáží v jiných úřadech veřejné/státní správy pro zaměstnance úřadu, ideálně i zajištění meziúřadových teambuildingů – minimálně na úrovni ředitelů, ideálně i (vybraných) vedoucích.	

Strategie rozvoje služebního úřadu

Tento dokument byl zpracován v srpnu 2020. Hlavním cílem bylo stanovit a popsat základní oblasti v rámci strategického rozvoje MŠMT.

Dokument byl především zaměřen na popis aktuálního stavu v oblastech:

- plnění svěřených činností,
- činnostech jednotlivých sekcí,
- zajištění kvalitního výkonu státní služby,
- dokumentace související se strategií rozvoje služebního úřadu.

V rámci zpracování zmíněného dokumentu byly definovány zjištění a doporučení, které jsou uvedeny níže.

1. Základní poslání a vize Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je vymezena zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (kompetenční zákon), v platném znění. Konkrétně pro MŠMT platí § 7 odst. 1 a 2, § 20 a § 22 až 25 tohoto zákona.
2. V rámci činností, které má ministerstvo svěřeno a definováno kompetenčním zákonem jsou nastaveny strategické dokumenty pro oblasti jednotlivých okruhů činností v oblasti regionálního školství (dobíhající Strategie 2020, Strategie 2030, Dlouhodobí záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, a další), v oblasti výzkumu a vývoje pak dokument Národní politika VaVal, apod.
3. V oblasti lidských zdrojů zpracoval státní tajemník k obhajobě své pozice v roce 2020 „Koncepti služebních vztahů na další tři roky“. Ve vazbě na činnost jsou pravidelně zpracovávány jednotlivými útvary sekce dílčí plány činností pro daný rok/určité období.
4. Strategie v rámci jednotlivých sekcí



Některé koncepční dokumenty (např. Informační koncepce MŠMT), se předpokládá, budou součástí výstupů projektu Kvalita. Zároveň lze pro tento projekt využít i „Zprávy o lidských zdrojích“ (zpracovávají se 1x ročně), v nichž jsou vyčísleny aktuální a plánované úvazky, fluktuace, stabilita řídicího orgánu a další HR statistiky. V tomto kontextu jsou naplňována jednotlivá opatření vyplývající např. ze služebních hodnocení, vzdělávacích plánů atp.

5. Strategie úřadu v oblasti zajištění kvalitního výkonu státní služby
6. V oblasti řízení lidských zdrojů disponuje MŠMT celou řadou interních dokumentů (např. Služebním předpisem státního tajemníka (dále jen „SP“) č. 3/2017, který byl novelizován SP č. 20/2017 - Rozpis služebních a pracovních míst na ministerstvu; Metodickým pokynem státního tajemníka /dále jen „MP“/ č. 1/2019 - Postupy MŠMT při obsazování volných služebních míst řadových státních zaměstnanců a představených, včetně průběhu výběrových řízení v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb.; SP č. 19/2019 - Vzdělávání státních zaměstnanců v ministerstvu podle zákona č. 234/2014 Sb. a o vzdělávání ostatních zaměstnanců v ministerstvu, kteří vykonávají činnosti v pracovněprávním vztahu podle zákona č. 262/2006 Sb.; SP č. 12/2017 - Služební a pracovní řád ministerstva; aj.)
7. Z výše uvedeného textu je zřejmé, že Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy má jednoznačně dané poslání a vizi viz § 7 odst. 1 a 2, § 20 a § 22 až 25 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (kompetenční zákon), ve znění pozdějších předpisů. Má také zpracovánu řadu konkrétních prováděcích předpisů.

V kontextu výše uvedeného je patrné, že v podmínkách ministerstva není v současné chvíli nastaven systém strategického řízení a plánování. Jedná se o oblast, která je řešena v rámci této zakázky. Z pohledu strategického řízení a plánování je nutné zaměřit se prioritně na nastavení pravidel strategického řízení a plánování a následně identifikovat soubor prvotních doporučení s cílem nastavení systému stálého zlepšování. Primárně je nutné zahájit práce na základním nastavení principů strategického řízení a následně je zdárně implementovat. Tj. v prvním roce tvorby strategie doporučujeme zapojení omezeného množství vedoucích zaměstnanců, kteří se budou podílet na nastavení systému a jeho nastartování. Do budoucna doporučujeme zastřešit systém strategického řízení a plánování jediným strategickým dokumentem, který by stanovoval cíle rozvoje úřadu v horizontu minimálně 5 let. Tento dokument by měl být propojen se strategiemi jednotlivých sekcí, které by vycházely z poslání úřadu a jimi zaštiťované problematiky.

Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu

Tento dokument byl zpracován v září 2020. Hlavním cílem bylo popsat stav stanovení a hodnocení cílů služebního úřadu, možnosti pro definování měřitelných cílů a jejich hodnocení v podmínkách MŠMT. Současně jsou uvedeny příklady možných měřitelných cílů ministerstva jako celku.

V rámci oslovení náměstků pro řízení jednotlivých sekcí MŠMT, formou řízených rozhovorů či dotazníkového šetření, byly získány poznatky přímo spjaté s problematikou definování měřitelných cílů na MŠMT.

V době zpracování zmíněného dokumentu bylo zjištěno, že „v rámci ministerstva není žádný přesný postup v oblasti definování cílů stanoven. I přes toto zjištění vyplynulo, že k určitému sledování a hodnocení parametrů činnosti dochází, avšak vždy nahodile dle podmínek konkrétní agendy. Případně



k tomu dochází na základě identifikovaných požadavků vyplývajících z platné legislativy, statistických šetření, popř. šetření oprávněných orgánů“.

System pro stanovení měřitelných cílů, stejně jako systém pro práci s nimi není na ministerstvu zaveden. Jedná se o oblast, která je z pohledu krátkodobého horizontu složitě uchopitelná a je nutné se na tuto oblast dívat v širším kontextu. V prvních letech po implementaci je nutné nastavit zvyklosti a principy a v dalších letech je možné pracovat na sofistikované indikátorové soustavě.

System řízení změn a inovace

Tento interní dokument byl zpracován v srpnu 2020. Hlavním cílem bylo popsat stav v oblasti řízení změn a inovací na MŠMT.

V průběhu zpracovávání zmíněného dokumentu bylo zjištěno, že „v rámci ministerstva není nastaven systém podpory inovací, ať již „přicházejících“ zevnitř úřadu, tak i plynoucích z vnějších potřeb (změna ve společnosti, nařízení vlády, změny v kompetenčním zákonu, nové legislativní požadavky apod.). Každá sekce, každý odbor či oddělení shromažďují (někdy jen ústní podání či předání inovace/podnětu/myšlenky nejbližšímu nadřízenému) ad hoc vzniklé inovační podněty (zaměstnanec přichází s podnětem, vedoucí oddělení či ředitel odboru o inovačním tématu se zaměstnancem diskutuje, v některých případech manažer navrhne možné způsoby řešení problému), které jsou buď uchopeny managementem úřadu, nebo iniciativními lidmi, jež jsou ochotni se inovačním podnětem zabývat s vizí vzniku benefitu pro ně samotné nebo pro jejich kolegy (např. snížení administrativy; urychlení či zkrácení vnitřního schvalovacího procesu), nebo i pro vnější uživatele nějaké „služby“ veřejnosti (např. žádosti o dotační programy), kterou MŠMT poskytuje“.

Jak vychází z textu dokumentu je nutné se v dané oblasti zaměřit na:

- Inovační proces – odpovědnosti a pravomoci
- Zjištění problému
- Odhalení možností řešení problému – vytvoření inovačního návrhu
- Hodnocení inovačního návrhu
- Rozhodnutí o realizaci či zamítnutí inovace
- Realizaci inovace
- Komunikace změny a její zakotvení do činností ministerstva
- Vyhodnocení přínosu změny

Závěrem bylo jako optimální řešení doporučeno vydat interní předpis nastavující pravidla pro řízení změny nebo inovace, který je z převážné části vývojovým diagramem (schématem) postupu řízení změny/implementace inovace.



System řízení změn a inovací je nezbytný nástroj pro řízení politiky kvality v podmínkách MŠMT. V tuto chvíli není vytvořen a jeho potřebnost vyplývá nejen z výše uvedené analýzy, ale rovněž realizovaných polostrukturovaných rozhovorů. Se systémem řízení změn pak velmi úzce souvisí nutnost budování otevřené kultury v organizaci. V rámci doporučení bude kladen ještě větší důraz na kvalitu manažerského řízení a s tím související systémový rozvoj kompetencí manažerů v organizaci.

Analýza adaptačního procesu v MŠMT

Tento interní dokument byl zpracován v červenci 2020. Dokument je rozdělen na dvě části. První část popisuje současný stav adaptačního procesu, tj. souhrnný popis aktuálního stavu adaptačního procesu v MŠMT a vymezení základních problematických oblastí a oblastí potenciálního rozvoje v jednotlivých dílčích částech adaptačního procesu nového zaměstnance v MŠMT. Druhá část pak obsahuje návrhy úprav adaptačního procesu v MŠMT, tj. návrhy dílčích úprav jednotlivých částí adaptačního procesu nového zaměstnance v MŠMT, jejichž cílem je systematické ukotvení celého procesu adaptace, jeho postupná digitalizace a celkové zkvalitnění adaptačního procesu nového zaměstnance v MŠMT.

V rámci zpracování zmíněného dokumentu byla definována doporučení dle jednotlivých oblastí:

Preboarding

- Zavést elektronické vyplňování personálních údajů budoucím zaměstnancem.
- Automatizace informací o nově nastupujících zaměstnancích.
- Zavést elektronické seznamování s informacemi a vnitřními předpisy úřadu.
- Zavést oprávnění k aktualizaci osobních údajů zaměstnanců.
- Automatizovat proces administrace preboardingu.
- Zavést systém řádné evidence přímo v nástroji pro administraci.
- Nastavit systém zpětné vazby na preboarding.
- Nastavit možnost spojení nováčka s mentorem mimo e-mailovou korespondenci.

Mentoring

- Nastavit systémový nástroj pro proces určení mentora.
- Dosáhnout určité míry profesionalizace mentorů MŠMT.
- Zajistit obecný materiál o principech mentoringu: analogového (knihy, časopisy apod.) i digitálního (texty, videa, odkazy apod.).
- Vytvořit tzv. „mentorský sharepoint“, tedy uzavřený kyberprostor pro sdílení mentorských zkušeností, umístění digitálních materiálů o principech mentoringu apod.
- Zajistit kouče pro podporu práce a rozvoj mentorů MŠMT.

První den – den nástupu a den úvodního školení

- Využít moderního zázemí pro konání vzdělávacích akcí.
- Zvýšit kapacitu učebny, ve které se odehrávají školení „Seznámení s MŠMT“.
- Udržet komfort nováčků po celý nástupní den.
- Rozvolnit povinnosti související s nástupním dnem do delšího časového horizontu.
- Připravit tutoriály k docházkovému systému.
- Zajistit finanční prostředky pro účely občerstvení a zajištění propagačních předmětů.



Plán adaptačního procesu (AP)

- Nastavit systém urgencí stanovení plánu AP.
- Implementovat formulář „Plán adaptačního procesu“, který je definován SP ST č. 19/2019, do personálního informačního systému OKbase (webový klient) nového modulu „Adaptace“ k průběžnému vyplňování a aktualizaci.
- Zpřístupnit plán AP novému zaměstnanci, mentorovi i představenému po celou dobu adaptačního procesu prostřednictvím personálního informačního systému OKbase (webový klient) modulu „Adaptace“.
- Sjednotit postup předávání informací o průběhu AP a naplňování plánu AP mezi mentorem a příslušným představeným / vedoucím zaměstnancem.
- Vytvořit prostor pro zaznamenávání poznámek / informací o průběhu AP a naplňování plánu AP ze strany mentora (mimo formulář „Vyhodnocení adaptačního procesu“) / představeného / vedoucího zaměstnance / nového zaměstnance.
- Vytvořit sestavu dat z plánů AP.

Školení v adaptačním procesu

1. Zákonná školení bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, doplňkové školení první pomoci, školení řidičů referentských vozidel
 - Snížit časovou dotaci nezbytnou k absolvování kurzů v oblastech BOZP a PO a seznámení s interní dokumentací MŠMT.
 - Eliminovat zasílání informačního e-mailu ze strany administrátorů nad rámec automaticky generovaných notifikací z důvodu nesouladu informací v automaticky generovaných notifikacích s požadovaným stavem / postupem.
 - Nastavit znění textu automaticky zasílaných notifikací dle potřeb MŠMT tak, aby text notifikace odpovídal požadovanému stavu / postupu.
 - Oddělit školení řidičů od povinnosti seznámit se s interní dokumentací MŠMT, která je primárně vázána na školení BOZP a PO.
 - Nastavit možnosti hromadného importu dat o absolvovaných kurzech v oblastech BOZP, PO, školení řidičů a první pomoci do personálního informačního systému OKbase (bohatý klient) do modulu „Vzdělávání – Vzdělávací akce“.
2. Školení v oblasti kybernetické bezpečnosti
 - Zavést automatický nástroj pro hlídání lhůt pro periodické absolvování e-learningového kurzu kybernetické bezpečnosti.
3. Školení k elektronickému systému spisové služby EPD
 - Zvýšit frekvenci školení EPD na základní úrovni pro nové zaměstnance.
 - Rozšířit výuku k problematice EPD na pracoviště Karmelitská.
 - Rozšířit školení EPD o praktický nácvik práce v EPD a zajistit realizaci školení v PC učebnách.
 - Přizpůsobit obsah školení EPD aktuálním účastníkům vzdělávací akce.
 - Nastavit proces přihlašování účastníků na jednotlivá školení EPD.



- Nastavit poskytování zpětné vazby od účastníků školení k přínosu školení, lektorským dovednostem a organizačnímu zajištění vzdělávací akce.

4. Školení „Operák“

- Rozšíření okruhu povinných účastníků školení „Operák“.

Vstupní vzdělávání – úvodní (dále také VVÚ) – distanční část studia

- Zlepšit systém samostudia v rámci VVÚ.
- Digitalizovat a naplánovat harmonogram postupu v samostudiu VVÚ.
- Vyjmout systém VVÚ z intranetu MŠMT a přemístit jej do moderní výukové platformy disponující vhodnými metodami pro distanční výuku.

Vstupní test úvodního vzdělávání

- Ulehčit nováčkům proces testování na konci AP.
- Zamezit dojíždění nováčků za zadavatelem testu.
- Spojit test s celkem distančního studia VVÚ do jednoho koherentního celku.
- Využít pro účely testování formu pohodlnou, nestresovou a odpovídající moderním koncepcím zjišťování výsledků vzdělávání.

Vyhodnocení adaptačního procesu

- Digitalizovat systém vyhodnocování AP.
- Získat možnost další práce s daty získanými na základě vyhodnocení AP.
- Kontrolovat plnění plánu AP.
- Získávat další informace pro zdokonalení systému adaptace, příp. konkrétně mentoringu.
- Získat nezávislých informací od mentora, představeného / vedoucího zaměstnance a nováčka (a to i prostřednictvím individuálního osobního kontaktu).

Individuální vzdělávací plán (IVP) nového zaměstnance MŠMT

- Začlenit sestavování IVP (řádných i mimořádných) v personálním informačním systému OKbase (bohatý i webový klient) do modulu „Vzdělávání“.
- Nastavit zasílání automatické e-mailové notifikace představenému / vedoucímu zaměstnanci o zpřístupnění IVP (řádných i mimořádných) (nového) zaměstnance.
- Vytvořit samostatnou sestavu pro data z IVP mimořádných.
- Nastavit kontrolní mechanismus pro konzistentní vyplnění IVP (řádných i mimořádných).

Proces zajištění materiálního a technického vybavení pro nového zaměstnance MŠMT

- Zavést automatický nástroj pro zajištění materiálního a technického vybavení zaměstnanců MŠMT, včetně nových zaměstnanců, tzv. objednávkového systému.
- Zavést jednotný systematicky ukotvený proces zajišťování materiálního a technického vybavení pro zaměstnance MŠMT.
- Vytvořit přehledný manuál pro zaměstnance zajišťujícího materiální a technické vybavení pro nového zaměstnance MŠMT.
- Eliminovat formulářové a e-mailové žádosti k zajištění materiálního a technického vybavení zaměstnanců MŠMT.



- Eliminovat nesystémové zajištění přístupových údajů do sítě a e-mailového účtu MŠMT u nových zaměstnanců ze strany odboru ICT.

Výše uvedená analýza obsahuje komplexní soubor východisek pro formulaci metodiky adaptačního procesu a příručky nového zaměstnance. Kapitola bude využita při zpracování výstupní dokumentace především v rámci etapy č. 3 plnění.

Analýza současného stavu politiky lidských zdrojů

Tento interní dokument byl zpracován v srpnu 2020. Hlavním cílem dokumentu bylo detailně popsat stav v následujících činnostech/procesech souvisejících s politikou lidských zdrojů. Doporučení k vybraným činnostem/procesům identifikovaným v rámci této analýzy jsou uvedena níže.

Nábor

- Shromažďovat a analyzovat statistická data v oblasti výběrových řízení, aby bylo možné podchytit případné změny na trhu práce, a to včetně návštěvnosti konkrétních odkazů na webových stránkách MŠMT.
- Rozšířit evidenci o statistická data o fluktuaci (počty, důvody odchodů), a to i za využití OKbase.
- Z důvodu snížení administrativní zátěže a zrychlení procesu u některých úkonů a evidence výběrových řízení více využívat modul Nábor v OKbase.
- MŠMT by se mělo nadále propagovat vhodnými nástroji jako moderní zaměstnavatel (inzerce na sociálních sítích LinkedIn, Facebook, účast na pracovních veletrzích pro absolventy vysokých škol, využívání kariérních center vysokých škol), a to především u těžko obsazovaných profesí (právníci, ekonomové, IT).
- Zaměřit se na osoby, které na MŠMT pracovaly v rámci dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odborných stáží a praxí a na základě zkušeností a osobních vazeb dále motivovat a podporovat vznik služebního / pracovního poměru.
- Dále lze doporučovat nadřízenému služebnímu úřadu – Ministerstvu vnitra – prosazení legislativních změn, které by mohly vyjmout výběrová řízení na obsazení služebních míst z režimu správního řízení.

Hodnocení zaměstnanců

- Pokračovat ve školení hodnotitelů, a to jak prvohodnotitelů, tak hodnotitelů zkušených. Zvážit účast na školení jako periodickou a povinnou pro všechny, případně vytipovat na základě přezkoumávaných služebních hodnocení problematické okruhy, resp. nezkušené hodnotitele.
- Kromě formálních povinností se v rámci školení více zaměřit i na propagaci užitečnosti tohoto nástroje (konstruktivní zpětná vazba, 360° hodnocení).
- Zvážit snížení frekvence pro realizaci pravidelných služebních hodnocení, tedy nově jednou za dva nebo tři roky.



- Nadále od dodavatele OKbase požadovat rozvoj příslušného nástroje pro efektivnější průběh služebního hodnocení, a to jak pro hodnotitele, tak pro administrátory. V rámci efektivnějšího využívání elektronických nástrojů podporovat přenos dat mezi elektronickým systémem spisové služby EPD a OKbase (např. PID).

Vzdělávání

- Z důvodu spravedlivější distribuce finančních prostředků na vzdělávání rozdělit celkový objem finančních prostředků ze státního rozpočtu na vzdělávání zaměstnanců po jednotlivých sekcích (dle počtu zaměstnanců). Za schvalování, resp. čerpání bude odpovědný příslušný náměstek (analogicky pak i útvary přímo řízené ministrem).
- Pořídit nástroj pro přihlašování účastníků vzdělávacích akcí (upravit funkcionality OKbase nebo speciální funkcionalitu nového intranetu MŠMT nebo jiný vhodný nástroj, kde by byly vypsané plánované kurzy).
- Díky takovému sofistikovanějšímu nástroji by bylo možné i více vyhodnocovat plnění Komplexního plánu vzdělávacích akcí, které v současné době spíše neprobíhá (dochází k vyhodnocování splnění vzdělávání jen na úrovni přímého představeného vůči konkrétnímu zaměstnanci (pakliže vůbec)). Nerealizované akce z komplexního plánu automaticky propst do individuálního plánu zaměstnance na další období.
- Problematickou oblastí je reálný dopad účasti zaměstnance na vzdělávací akci, jelikož ve většině případů jsou certifikáty o absolvování vázány na samotnou účast, nikoli na ověření získaných znalostí.
- Je třeba rozhodnout, jak vzdělávat vedoucí zaměstnance (představené) – zda povinně absolvováním tzv. manažerské akademie nebo provést diagnostiku manažerských kompetencí a na základě toho stanovit individuální vzdělávací plány (otázka finanční náročnosti).
- Podporovat rozvoj interních lektorů v oblasti pedagogické přípravy a rozvoje lektorských dovedností, popř. dalších dovedností souvisejících s výkonem lektorské činnosti (např. v oblasti prezenčních a komunikačních dovedností).

Dokument obsahuje doporučení ke třem oblastem personální politiky. Konkrétně se jedná o nábor, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Zcela chybí celá řada dalších oblastí, které však byly posuzovány v rámci realizace polostrukturovaných rozhovorů. Informace k ostatním oblastem personální práce, tedy i personální politiky budou dále sbírány v rámci návrhové části při zpracování personální politiky. Důraz bude kladen mimo jiné na personální plánování, adaptaci zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivaci a odměňování, práci s talenty, nástupnictví a rozmisťování zaměstnanců, uvolňování zaměstnanců, péči o zaměstnance.

Analýza současného systému aktů řízených MŠMT

Tento interní dokument byl zpracován v září 2020. Hlavním cílem bylo, v souvislosti se systémem řízení aktů, vyhodnotit současnou praxi, definovat klíčové požadavky, porovnat současnou praxi na ministerstvu se situací na jiných služebních úřadech, definovat parametry aktů řízení, stanovit



gesce/kompetence a souladu s Organizačním řádem a v neposlední řadě definovat požadavky na budoucí evidenci aktů řízení.

Na základě provedené analýzy bylo doporučeno, aby řídicí akty byly dostupné na jednom místě, které bude umožňovat dálkový přístup osob, pro které mají být tyto řídicí akty závazné. Dále pak, aby řídicí akty měly mimo jiné jednoznačně nastavená pravidla pro jejich tvorbu, nabytí platnosti a účinnosti. Tato pravidla by měla být v evidenci zohledněna tím, že bude rozlišován druh řídicího aktu a budou uvedeny další informace spadající do základní skupiny či případně také informace spadající do skupiny doplňkové. Celkově by evidence měla být nastavena pro uživatele přívětivě, aby uživatel nebyl zahlcen nepotřebnými informacemi, aby bylo možné v řídicích aktech jednoduše vyhledávat, aby bylo zcela patrné, zda je daný řídicí akt stále účinný, kdo se tímto aktem má řídit atd. Prostřednictvím Organizačního řádu bude definováno, kdo bude mít oprávnění a povinnost zveřejňovat nové řídicí akty v budoucí evidenci. Z důvodu fungování budoucí evidence bylo doporučeno upravit Organizační řád a Pravidla vnitřní normotvorby tak, aby tyto dokumenty její existenci výslovně ve svém textu zohlednily.

Výše uvedená doporučení odpovídají běžným standardům řízení interních norem a práci s nimi. Pozitivně je nutné vnímat například zmiňovaný dálkový přístup k dokumentaci. Z pohledu zkvalitnění práce s dokumenty a lepšího sdílení obsahu doporučujeme pilotně u příručky nového zaměstnance přistoupit k popisu obsahu interních norem v podobě životních situací, tedy návodných postupů aplikace principů vycházejících i interní normy. Další potenciál lze spatřovat ve zpracování procesního modelu včetně definice procesní rolí. Takto zpracovaný model by pak mohl být rozcestníkem k dokumentaci, která je pro výkon dané pozice relevantní. Poslední doporučení odpovídá požadavku na zvýšení uživatelské přívětivosti.

3. Shrnutí plnění jednotlivých kritérií

Tato část dokumentu obsahuje shrnutí/přehled povinností MŠMT vyplývajících z Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a jejich plnění. Kontrolní list je zpracován především s ohledem na celkové posouzení plnění kritérií s ohledem na navazující aktivity projektu.

Pro toto shrnutí byla zvolena forma CHECKLISTU, a to z důvodu přehlednosti a opakovatelnosti souvisejících činností při kontrole plnění příslušných ustanovení vyplývajících především z kapitoly 2 tohoto dokumentu.

PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ (dle povinných výstupů) - CHECKLIST				
		Existence výstupu	Zajištěno jinak	Tvorba v rámci zakázky
Kritérium zlepšování 1 – STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU				
Výstupy	existence pravidel pro strategické řízení služebního úřadu	NE	NE	ANO
	definování odpovědností za strategické řízení služebního úřadu	NE	NE	ANO
	zajištění proškolení zaměstnanců odpovědných za strategické řízení	NE	NE	ANO
	analýza současného stavu služebního úřadu, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby, a její vyhodnocení	NE	NE	ANO
	strategie rozvoje služebního úřadu nebo aktualizace již existující strategie rozvoje služebního úřadu	NE	NE	ANO
Kritérium zlepšování 2 – SYSTÉM DEFINOVÁNÍ MĚŘITELNÝCH CÍLŮ SLUŽEBNÍHO ÚŘADU STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU				
Výstupy	definované cíle úřadu a způsob jejich vyhodnocování	NE	NE	ANO
Kritérium zlepšování 3 – SYSTÉM ODPOVĚDNOSTÍ A PRÁVOMOCÍ VE SLUŽEBNÍM ÚŘADĚ				
Výstupy	analýza stávajícího stavu popsaná ve zprávě	NE	NE	ANO
	opatření, která vyplynou z výsledku analýzy a jejich následná realizace a přezkoumání	NE	NE	ANO
	jasně definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech	ANO	NE	NE



PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ (dle povinných výstupů) - CHECKLIST				
	platný a účinný organizační řád včetně souvisejících dokumentů s popisy definovaných činností/procesů a jejich kategorizace dle významu	ANO	NE	NE
Kritérium zlepšování 4 – SYSTÉM INTERNÍCH PŘEDPISŮ				
Výstupy	interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení interních předpisů	ANO	ANO	NE
	seznam aktuálně platných interních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periody jeho aktualizace	ANO	ANO	NE
	přezkum existujících interních předpisů z hlediska jejich platnosti	ANO	ANO	NE
	dostupnost pouze aktuálně platných interních předpisů, jejich úplných znění a také možnost dohledání historických verzí	ANO	ANO	NE
	důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy	NE	ANO	NE
Kritérium zlepšování 5 – SYSTÉM KOMUNIKACE VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU				
Výstupy	interní předpis o komunikaci a související dokumentace nebo aktualizace interního předpisu obsahujícího řízení komunikace v úřadu	NE	ANO	NE
Kritérium zlepšování 6 – SYSTÉM ŘÍZENÍ ZMĚN				
Výstupy	přehledy/statistiky o navržených a realizovaných inovačních podnětech (jedná se o inovační podněty, které byly realizovány na základě výše uvedeného systému) nebo zpracování dokumentu definujícího účel služebního úřadu z hlediska různých příjemců svých služeb, v návaznosti na to vymezující zlepšení poskytovaných služeb a definování změn, které jsou potřeba za tím účelem provést	NE	NE	ANO



PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ (dle povinných výstupů) - CHECKLIST				
	interní předpis obsahující popis procesu řízení změn ve služebním úřadu nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení změn ve služebním úřadu	NE	NE	ANO
Kritérium zlepšování 7 – POLITIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ				
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)	NE	NE	ANO
	přezkoumání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci	NE	NE	ANO
	realizované vzdělávání zaměstnanců vykonávajících personální procesy; realizované vzdělávání vedoucích zaměstnanců	NE	NE	ANO
Kritérium zlepšování 8 – ADAPTAČNÍ PROCES				
Výstupy	interní předpis definující proces adaptace a stanovené odpovědnosti v adaptačním procesu (může být obsaženo v politice lidských zdrojů, pokud služební úřad rozhodne, že bude závazná nebo jiným interním předpise), včetně související dokumentace nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího adaptační proces	ANO	NE	ANO
	vstupní příručka nového zaměstnance nebo jinak definovaný systém informování nového zaměstnance	NE	NE	ANO
	individuální plán adaptace nového zaměstnance	NE	NE	ANO



PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ (dle povinných výstupů) - CHECKLIST				
	vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo deklarování zajištění jiné formy vzdělávání v této oblasti	NE	NE	ANO
Kritérium zlepšování 9 – ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ				
Výstupy	nastavený systém pro šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb, včetně zpracování interního předpisu nebo aktualizace jiného vhodného interního předpisu obsahujícího mimo jiné také oblast šetření spokojenosti zaměstnanců	NE	NE	ANO
	realizovaná šetření a jejich vyhodnocení	ANO	NE	ANO
Kritérium zlepšování 10 – SYSTÉM PARTNERSTVÍ V RÁMCI STÁTNÍ SLUŽBY				
Výstupy	aktivní zapojení se do benchmarkingu a benchlearningu ze strany služebních úřadů	NE	NE	NE
	vyhodnocení benchmarkingu a benchlearningu ve spolupráci se sekci pro státní službu	NE	NE	NE
	účast zapojených zaměstnanců na vzdělávání realizovaném sekci pro státní službu	ANO	NE	NE



4. SWOT ANALÝZA

Silné stránky

- + Snaha o pozitivní změnu = podpora vedení
- + Nastavená spolupráce s ostatními státními úřady
- + Připravenost na změny související s naplňováním požadavků Systému řízení kvality
- + Stanovená odpovědnost za zavedení řízení kvality
- + Nastavené projektové řízení
- + Částečné naplnění
- + Popsané procesy související s danou problematikou

Slabé stránky

- Nejsou naplněny všechny požadavky vyplývající z Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech
- Nízká využitelnost existujících SW nástrojů
- Náročný proces výběru nového zaměstnance díky aplikaci služebního zákona
- Nedochází vždy k předávání informací a poskytování zpětné vazby – problém není v systémovém nastavení, ale manažerském přístupu
- Není dostatečně využíván potenciál zpětné vazby v rámci kontrolní činnosti
- Nedostatek personálních kapacit především u specializovaných oblastí – nedostupná kvalitní pracovní síla na trhu práce

Příležitosti

- ? Jasná a stabilní legislativa v dané oblasti
- ? Zkušenosti ostatních orgánů veřejné správy, městských částí a měst
- ? Dotační programy ČR a EU
- ? Ministerstvo jako jeden tým – budování kultury organizace
- ? Zlepšení v oblasti plánování a vyhodnocování úkolů
- ? Systematický rozvoj manažerského vzdělávání
- ? Práce s kompetencemi a osobnostními předpoklady zaměstnance
- ? Robotizace procesů a větší využití digitalizace
- ? Zpracování přehledného kompetenčního modelu včetně vymezení rolí
- ? Využití potenciálu práce s daty
- ? Využití potenciálu služebního hodnocení
- ? Rozšíření kariérního plánování
- ? Rozvoj systému řízení znalostí



Hrozby

- ! Zásah vyšší moci (COVID-19, ...)
- ! Nedostatečná metodická podpora ze strany Vlády ČR a Ministerstva vnitra
- ! Omezování rozpočtu ministerstva
- ! Formální aplikace služebního zákona a dalších souvisejících předpisů a metodik



5. Doporučení pro další postup prací

Kapitola obsahuje soubor doporučení a východisek pro potřeby zpracování výstupní dokumentace především v rámci etapy číslo 2³ a soubor hlavních východisek, která musí být respektována v návaznosti na zpracování výstupní dokumentace.

Konkrétně budou vstupy uvedené v této analýze použity pro zpracování následující dokumentace

- **Metodika strategie Pravidla strategického řízení úřadu** – dokument bude obsahovat hlavní principy strategického řízení a plánování v podmínkách organizace včetně definice rolí
- **Strategie** – bude vytvořena vstupní strategie zaměřená především na vnitřní chod úřadu. Do její tvorby nebudou nyní zapojeni všichni zaměstnanci, ale bude obsahovat opatření na první 2 roky své účinnosti a v rámci naplňování tohoto dvouletého akčního plánu dojde k rozvoji zapojování zaměstnanců i dalších zainteresovaných stran.
- **Soubor měřitelných cílů úřadu, monitoring jejich naplňování a vyhodnocování úřadu** – bude nastaven mechanismus pro sběr dat a především sada základních měřitelných cílů, především s ohledem na naplňování strategie úřadu a řízení kvality procesů v ní. Jako vstup poslouží mimo jiné již provedená analýza v tuto chvíli dostupných dat.
- **Systém řízení inovací a změn úřadu** – jedná se o samostatný dokument, který bude vytvořen spíše na základě příkladů dobré praxe. Samozřejmě s přihlédnutím na praxi ministerstva. Součástí bude sada doporučení na budování kultury otevřené organizace a zvyšování kompetencí manažerů
- **Politika lidských zdrojů** – opět se jedná o samostatný dokument, jehož návrhová část se bude opírat o zjištění v rámci výše uvedené analýzy a precizace dokumentu bude probíhat ve spolupráci s personálním ředitelem, státním tajemníkem a případně dalšími dotčenými osobami.
- **Analýza a návrh designu systému vzdělávání s důrazem na měřitelnost, efektivitu, přístup ke vzdělávání** – opět se jedná o dokument, který obsahuje především nastavení pravidel pro vzdělávání. Z pohledu implementace výše uvedených dokumentů však bude kladen důraz na zvyšování kompetencí zaměstnanců a přenos znalostí. Součástí bude v návaznosti na identifikovanou zjištění rovněž konkrétní soubor vzdělávacích aktivit v oblasti vzdělávání manažerů a zvyšování kompetencí ostatních zaměstnanců.

Hlavní milníky etapy č. 2:

1. Vstupní rozhovory s garanty za danou oblast s cílem sběru požadavků na její nastavení – rozhovory budou probíhat za účasti garanta dodavatele i zadavatele – do 12. 3. 2022
2. Zpracování pracovního návrhu výstupních dokumentů – do 20. 3. 2022

³ **Etapa č. 2** je zaměřena na zpracování následujících výstupů: Metodika strategie/Pravidla strategického řízení úřadu; Strategie MŠMT; Soubor měřitelných cílů úřadu monitoring jejich naplňování a vyhodnocování úřadu; Systém řízení inovací a změn úřadu; Politika lidských zdrojů; Analýza a návrh designu systému vzdělávání s důrazem na měřitelnost, efektivitu, přístup ke vzdělávání



3. Realizace workshopu s garantem, případně dalšími zainteresovanými osobami s cílem fixace konceptu dokumentů a upřesnění jejich obsahu – do 25. 3. 2022
4. Zpracování výstupních dokumentů – do 30. 3. 2022
5. Připomínkové řízení – do 10.4. 2022
6. Prezentace výstupů zainteresovaným stranám – zde předpoklad prezentace za všechny oblasti společně – do 30. 4. 2022

Doporučení, která musí být promítnuta ve výstupní dokumentaci etapy č. 2 a 3⁴:

1. Prohloubení spolupráce s ostatními služebními úřady, případně dalšími úřady, které mají rozvinutou politiku kvality
2. Pokračovat v budování organizace otevřené změnám a inovacím
3. Vytvoření pracovní skupiny kvality a nastavení jejího pravidelného setkávání pod záštitou stávajících garantů
4. Rozvoj systému procesního řízení a další pokračování v oblasti popisu procesů – každý z procesů, který bude upraven v rámci popisu konkrétního výstupu musí být popsán v souladu se stávajícími pravidly procesního modelování
5. Pokračovat v naplňování Metodického pokynu pro řízení kvality a z pohledu udržitelnosti systému zvolit jeden standard, který bude do budoucna udržován a rozvíjen
6. Lepší využití a rozvoj SW nástrojů a obecně IT technologií v oblastech dotčených projektem
7. Méně formální aplikace principů služebního zákona především v oblasti personální práce, což znamená jasné oddělení personální administrativy a personalistiky.
8. Rozvoj manažerského řízení a zavedení cíleného rozvoje manažerů organizace
9. Rozvoj metodické podpory
10. Podpora budování kultury organizace – týmová práce a sounáležitost
11. Větší orientace na dosahování cílů a řízení dle kompetencí
12. Využití potenciálu robotizace procesů
13. Využití potenciálu práce s daty
14. Vytěžení efektu z hodnocení zaměstnanců – napojení na nábor, adaptaci a řízení dle kompetencí

⁴ V etapě č. 3 budou zpracovány následující výstupy: Procesní mapy; Elektronická vstupní příručka nového zaměstnance; Individuální plán adaptace nového zaměstnance; Expertní analýza formy realizace šetření spokojenosti