



Projekt „Vytvoření Akčního plánu pro rozvoj státní služby“

reg. č. CZ.31.3.0/0.0/0.0/23_091/0008391

Praha, 23.10.2025

Obsah

- ▶ Informace k projektu „Vytvoření akčního pro rozvoj lidských zdrojů ve služebních úřadech“
- ▶ Proč měníme přístup k řízení zaměstnanců
- ▶ Co přináší kompetenční rámec
- ▶ Co ukázaly pilotní projekty
- ▶ Jak bude probíhat implementace

Vytvoření Akčního plánu rozvoje lidských zdrojů ve služebních úřadech I.

Akční plán bude obsahově navazovat na závěry

- ▶ **dopadové studie** k variantám nastavení rozsahu a fungování státní služby
- ▶ **pilotních projektů** na vybraných služebních úřadech implementujících doporučení OECD v oblasti:
 - **rozvoje kompetencí** vedoucích zaměstnanců a specialistů služebních úřadů;
 - kompetenční rámec pro jednotlivé stupně řízení a specialisty, včetně definice žádaných dovedností k doplnění kompetencí vedení státní správy směrem k leadershipu;
 - specifické a cílené rozvojové programy pro představené s cílem vybudovat efektivní "kulturu" řízení ve služebních úřadech a dále pro skupinu specialistů.
 - **modernizace náborového procesu** pro představené a specialisty;
 - školení zaměřené na proaktivní náborový proces a vhodný způsob ověřování kompetencí uchazečů v rámci výběrového řízení;
 - způsob zajišťování výběru nejvyšších státních zaměstnanců se zaměřením na možnosti využití centrálního výběru.

Vytvoření Akčního plánu rozvoje lidských zdrojů ve služebních úřadech II.

- **cílová skupina** – management na všech stupních řízení a tzv. specialisté (skupiny zaměstnanců se specifickými dovednostmi, které se nedaří získat na trhu práce);
- na realizaci pilotních projektů se podílí
 - Ministerstvo spravedlnosti
 - Ministerstvo práce a sociálních věcí
 - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
 - Úřad práce
 - Konzultujeme i s Ministerstvem financí

PILOTNÍ PROJEKTY



Východiska pro realizaci pilotního projektu

 Zavedení řízení podle kompetencí jako strategický krok k modernímu řízení lidských zdrojů. Umožňuje efektivněji plánovat, rozvíjet a řídit kapacity, a tím zvyšuje schopnost úřadu plnit své cíle.

► **Nástroj:** Kompetenční rámec - jednotný standard pro profesionální státní službu, který bude vstupovat do všech hlavních procesů – nábor – adaptace – hodnocení - rozvoj

 Standard moderní veřejné správy

 Efektivní využití zdrojů.

 Vyšší výkonnost a kvalita

 Lepší plánování kapacit

 Podpora strategických cílů

Jak funguje kompetenční rámec

Mění pohled na nábor a rozvoj.

Nábor je o

**CELKOVÝCH
KOMPETENCÍCH**

nejen o odbornosti.



Rozvoj je

**STRATEGICKÁ
POTŘEBA**

ne benefit.



Pamatujte:

Kompetenční rámec sám o sobě
nestačí – až **díky zpětné vazbě se**
stává živým nástrojem.

Co přináší KR personálním útvarům

Strategická role personálních útvarů – personální útvar je partnerem vedení úřadu.

Cílený rozvoj zaměstnanců – KR pomáhá přesně zjistit, jaké dovednosti chybí a jakým směrem je potřeba zaměřit rozvoj zaměstnanců.

Transparentnost a důvěra – jasná pravidla pro nábor, hodnocení a rozvoj posilují důvěru zaměstnanců.

KR (Šnek) - základní parametry

Jeden kompetenční rámec **pro všechny**

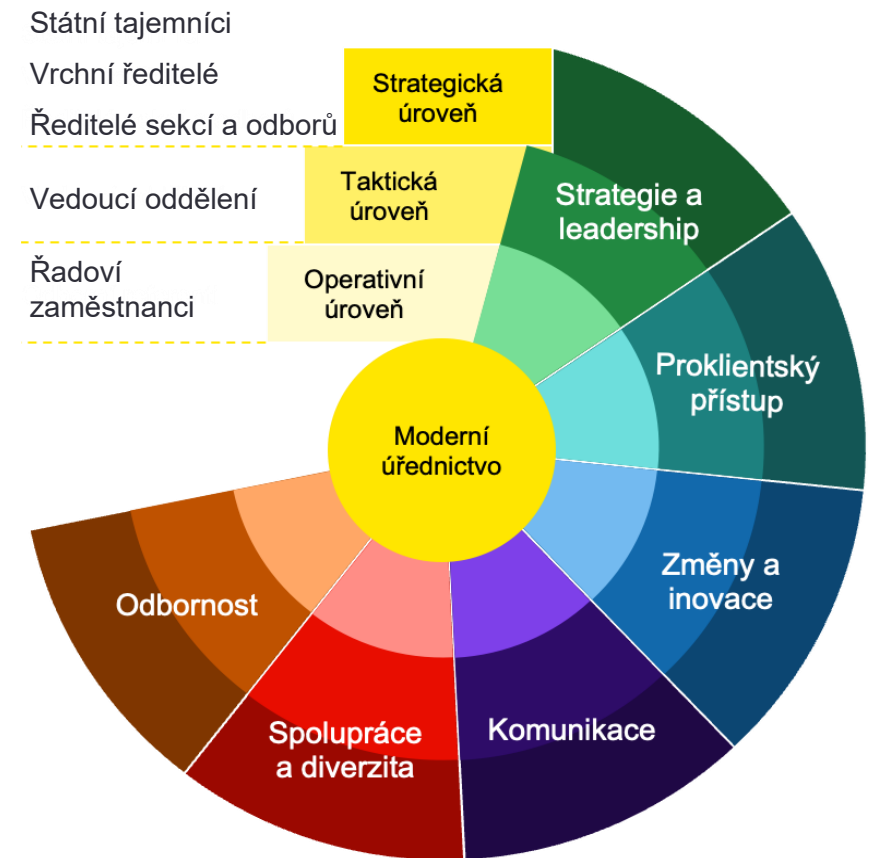
Definuje, co se od zaměstnanců služebních úřadů **očekává**

Reflektuje **rozdílné potřeby** jednotlivých úrovní služebních úřadů

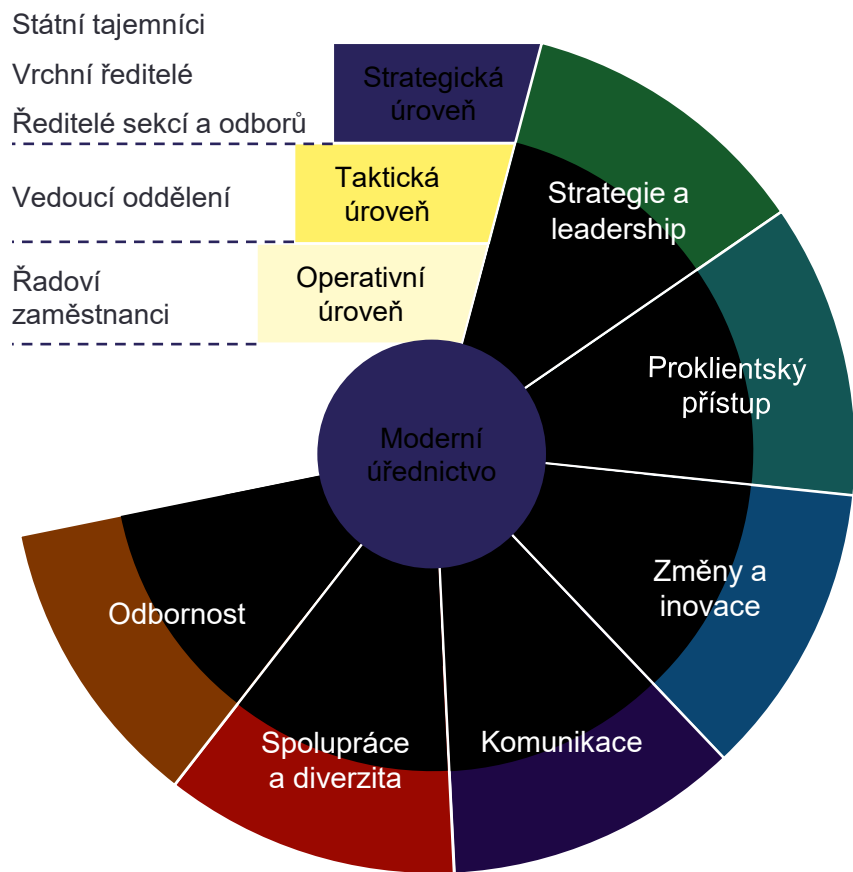
Uvedeny pouze **prioritní** kompetence, každá má však **více oblastí**

Jednotlivé kompetence mají popsán **očekávaný projev chování** dle úrovně řízení (představení, specialisté)

Nejvyšší úroveň **odbornosti** se očekává u **operativní úrovni**



Očekávaný projev chování úředníka na Strategické úrovni



Aktivně přispívá k tvorbě vize a mise úřadu či gesčně svěřené oblasti. Vizi a misi státní správy formuluje a prezentuje natolik jasně a konkrétně, aby byla srozumitelná pro všechny zaměstnance.

Pro všechny své (i svěřené) útvary stanovuje cíle a indikátory, včetně nástrojů k jejich dosažení.

Vytváří a prezentuje strategický plán s konkrétními kroky a časovým harmonogramem pro jeho realizaci.

Pracuje na vytváření a udržování strategických partnerství a spolupráce s dalšími institucemi nebo mezinárodními organizacemi.

Rozvíjí tým v souladu s individuálními schopnostmi a dovednostmi členů tak, aby mohl adekvátně delegovat úkoly a odpovědnosti; řídí priority a zdroje tak, aby byly splněny stanovené cíle odboru/sekce.

Dokáže se přizpůsobit a efektivně reaguje na odklon od stanovených cílů, včetně nečekaných událostí a změn v legislativě, politickém prostředí či prioritách úřadu.

Efektivně řídí a plánuje i v době nejistoty a stresu, přičemž zachovává klid a jasno v myšlení. Nevytváří a nepřenáší stres a nejistotu na ostatní zaměstnance či další osoby.

Při řízení a plánování má na paměti a zajišťuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, zohledňuje individuální potřeby své i svých podřízených.

Vede zaměstnance ve svém útvaru k jednání podle pravidel etiky a pravidel chování. Osobně je v tomto příkladem.

Formuluje strategie a iniciativy, které zlepšují poskytované služby a zvyšují transparentnost a dostupnost informací pro interní i externí klienty.

Nastavuje pro sebe i svůj úřad cíle a ukazatele výkonnosti týkající se fungování úřadu (zejm. zlepšení služeb občanům poskytovaných státní správou), aktivně sleduje a zajišťuje jejich dosahování.

Podporuje a propaguje orientaci na klienta a respekt vůči občanům ve všech úrovních státní správy.

Jedná s ohledem na potřeby interních i externích klientů a stejný přístup požaduje i od všech zaměstnanců.

Aktivně se účastní akcí, kde získává informace a přehled o dění ve své oblasti, pravidelně získává zpětnou vazbu a aktivně s ní pracuje na zlepšování služeb.

Zajišťuje, že potřeby a očekávání občanů jsou brány v úvahu při tvorbě politik a rozhodování.

Aktivně vytváří mechanismy a prostředí pro podporu inovací a motivuje zaměstnance k tomu, aby přicházeli s novými nápady a přístupy.

Řídí změny v organizaci a aktivně se věnuje identifikaci a řízení rizik spojených s implementací změn.

Sleduje celkové trendy ve společnosti a úřadu a přizpůsobuje strategii a činnosti novému vývoji a potřebám.

Rozvíjí své digitální dovednosti, zapojuje se do nových digitálních projektů a úkolů jako způsobu učení se praxí a podporuje zaměstnance k využívání nových technologií a postupů v rámci jejich každodenní práce.

Prezentuje strategické směry a úspěchy sekce/odboru navenek s jasností a přesvědčivostí za účelem posílení důvěry a pověsti organizace.

Aktivně a pravidelně komunikuje s členy svého útvaru, sděluje jim srozumitelně a jasně klíčové informace a cíle sekce/odboru.

Komunikuje s různými zúčastněnými stranami včetně veřejnosti, samosprávy, jiných orgánů státní správy, partnerů, nadřízených a podřízených.

Komunikuje s respektem, transparentností a empatií a přizpůsobuje svůj jazyk a styl komunikace cílovému publiku.

Zajišťuje, aby klíčové informace a zprávy byly sdělovány transparentně a včas.

Motivuje svůj útvar k dosažení strategických plánů a cílů odboru/sekce.

Utváří podpůrné prostředí pro růst a rozvoj (osobní i profesní) podřízených, včetně poskytování relevantní zpětné vazby podřízeným a přijímání zpětné vazby od podřízených a sebereflexe.

Podporuje spolupráci mezi resorty v situacích, kde je tato spolupráce vhodná nebo klíčová.

Ve svém útvaru podporuje diverzitu (genderovou, věkovou, vzdělanostní, zkušenostní, diverzitu pracovního prostředí a délky úvazku) a vytváří tak efektivní prostředí s různými pohledy na řešení problémů.

Vytváří prostředí důvěry a spolupráce mezi různými skupinami zaměstnanců, podporuje tak harmonické pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy v týmu.

Očekávaný projev chování úředníka na Taktické úrovni

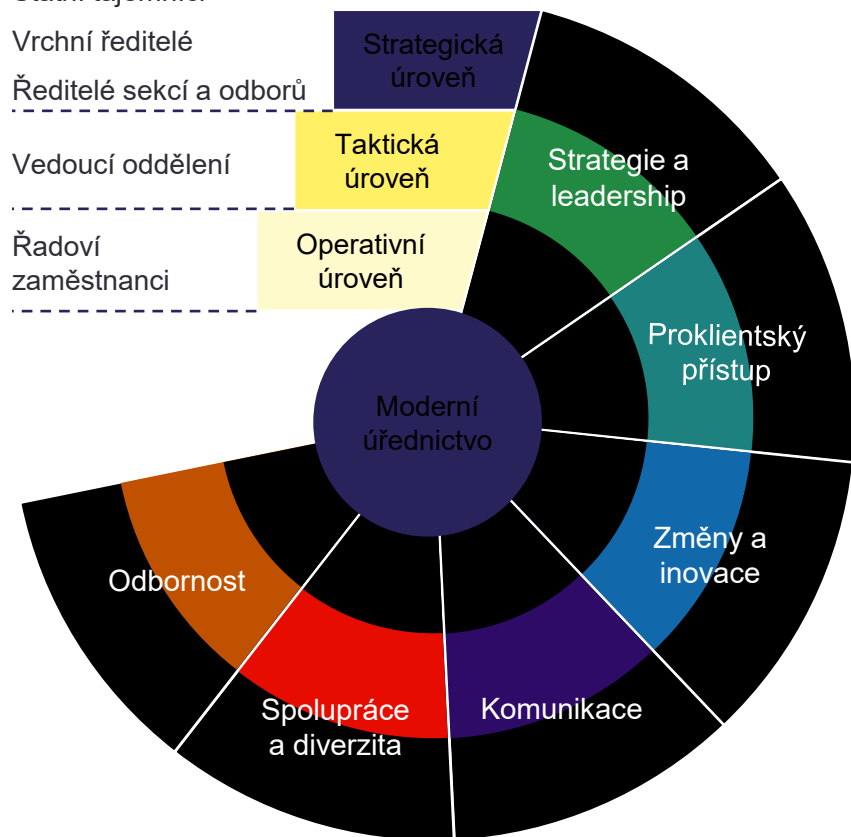
Státní tajemníci

Vrchní ředitelé

Ředitelé sekcí a odborů

Vedoucí oddělení

Řadoví zaměstnanci



Strategii úřadu rozpracovává na konkrétní a měřitelné cíle pro své oddělení nebo funkční oblast a vypracovává plán pro jejich dosažení. Pravidelně hodnotí pokrok vůči těmto cílům a přizpůsobuje plány aktuálnímu vývoji. Koordinuje spolupráci s různými úrovněmi státní správy a dalšími partnery a aktivně se podílí na implementaci strategických iniciativ. Efektivně deleguje úkoly, kontroluje jejich plnění v souladu se zadáním a zajišťuje, aby ostatní zaměstnanci zařazení do útvaru byli jasné instruováni a měli potřebné zdroje k jejich splnění. Efektivně reaguje na krizové situace a nečekané události v rámci svého působení. Na nové požadavky se dokáže rychle adaptovat a udrží tak kontinuitu ve své práci. Své úkoly a aktivity dokáže rychle přizpůsobit aktuálním prioritám a požadavkům nadřízených orgánů či veřejnosti. Flexibilně reaguje na aktuální situaci a přijímá rozhodnutí i pod tlakem a v nejistých podmínkách, přičemž nevytváří a nepřenáší stres a nejistotu na ostatní zaměstnance či další osoby. Při řízení a plánování má na paměti a zajišťuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, zohledňuje individuální potřeby své i svých podřízených. Vede zaměstnance ve svém útvaru k jednání podle pravidel etiky a pravidel chování. Osobně je v tomto příkladem.

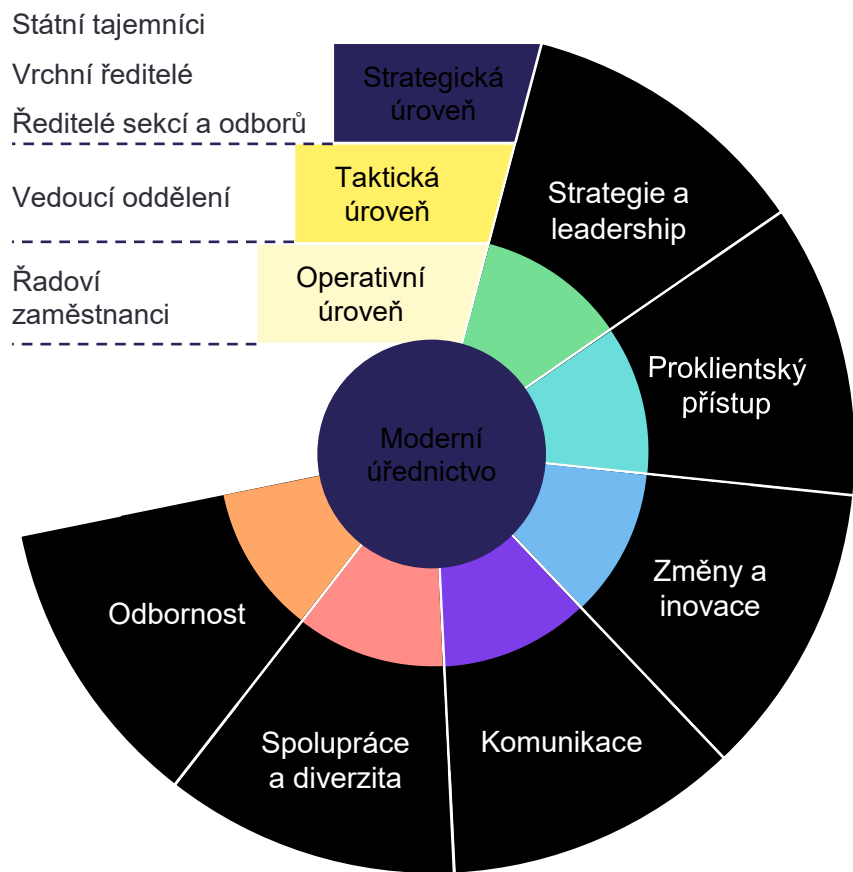
Stanovuje konkrétní cíle a ukazatele výkonnosti týkající se zlepšení služeb státní správy a aktivně sleduje jejich dosahování. Podporuje a propaguje ve svém oddělení orientaci na občana a respekt vůči občanům. Zodpovídá za implementaci postupů a systémů, které zvyšují dostupnost informací a zjednodušují procesy pro interní i externí klienty či veřejnost v rámci svěřené oblasti. Poskytuje podporu a školení svým kolegům tak, aby byli schopni lépe komunikovat s občany a efektivně reagovat na jejich potřeby a dotazy. Aktivně se účastní diskusí a schůzek zaměřených na zlepšování služeb státní správy a přináší konstruktivní návrhy a řešení. Aktivně se účastní akcí, kde získává nové informace a přehled o dění ve své oblasti a s nimi pak pracuje na zlepšení služeb.

Aktivně sleduje trendy v oblastech relevantních pro úřad a přináší nové myšlenky a perspektivy k jejich využití a implementaci. Dokáže vyhodnotit rizika spojená s navrhovanými inovacemi a navrhnout opatření pro jejich minimalizaci. Motivuje své zaměstnance k inovativnímu přístupu a dodává jim odvalu k navrhování změn a nových postupů. Podporuje kulturu otevřenosti vůči digitálním inovacím a aktivně hledá způsoby, jak zlepšit procesy a služby prostřednictvím moderních technologií. Neustále se učí a přizpůsobuje novým technologiím a digitálními dovednostem. Aktivně vyhledává příležitosti k osobnímu rozvoji v oblasti digitální gramotnosti. Poskytuje zaměstnancům příležitosti k rozvoji digitálních dovedností a usnadňuje přístup k potřebným školením a vzdělávacím zdrojům.

Komunikuje s útvarem jasně a srozumitelně, poskytuje zaměstnancům jasná očekávání a důležité informace a naslouchá jejich názorům a připomínkám s empatií. Prosazuje své názory a nápady s asertivitou a rozhodností a zároveň respektuje možnosti, názory a připomínky ostatních a dokáže se s nimi konstruktivně vyrovnat. Komunikuje otevřeně a upřímně s ostatními odděleními, úseky, sděluje své potřeby a očekávání jasně a s respektem k ostatním, aktivně přispívá k řešení případných konfliktů nebo nedorozumění. Dává důraz na srozumitelnost komunikace vůči příjemci sdělení (zejm. občanovi). Zajišťuje, aby klíčové informace a zprávy byly sdělovány transparentně a včas.

Vytváří a udržuje efektivní pracovní vztahy s ostatními zaměstnanci zařazenými do útvaru a podporuje jejich osobní a profesní rozvoj. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a podporu při řešení problémů a výzev v rámci útvaru. Spolupracuje s ostatními útvary, pro dosažení společných cílů a řízení případných konfliktů či nedorozumění. V rámci týmu podporuje diverzitu (genderovou, věkovou, vzdělanostní, zkušenostní, diverzitu pracovního prostředí a délky úvazku) a podporuje tak názorovou variabilitu v diskusích a při plnění zadaných úkolů. Vytváří prostředí důvěry, podporuje tak harmonické pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy v týmu.

Očekávaný projev chování úředníka na Operativní úrovni



- Zná strategické směřování úřadu a chápe smysl a význam svých aktivit a svěřených úkolů.
- Vykonává svou činnost v souladu s danými směry a pokyny, a aktivně hledá způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů efektivně a účinně.
- Pravidelně komunikuje s nadřízenými ohledně pokroku, případných problémů nebo potřebné podpory k dosažení stanovených cílů a úkolů.
- Zvládá stresové situace a dokáže se vypořádat s vysokým pracovním tlakem, aniž by to ovlivnilo výkonnost a schopnost plnit úkoly.
- Dokáže přizpůsobit svou každodenní práci a úkoly v souladu s měnícími se podmínkami, například změnami v právních předpisech, politikách nebo prioritách úřadu.
- Jedná podle pravidel etiky, dodržuje pravidla chování.

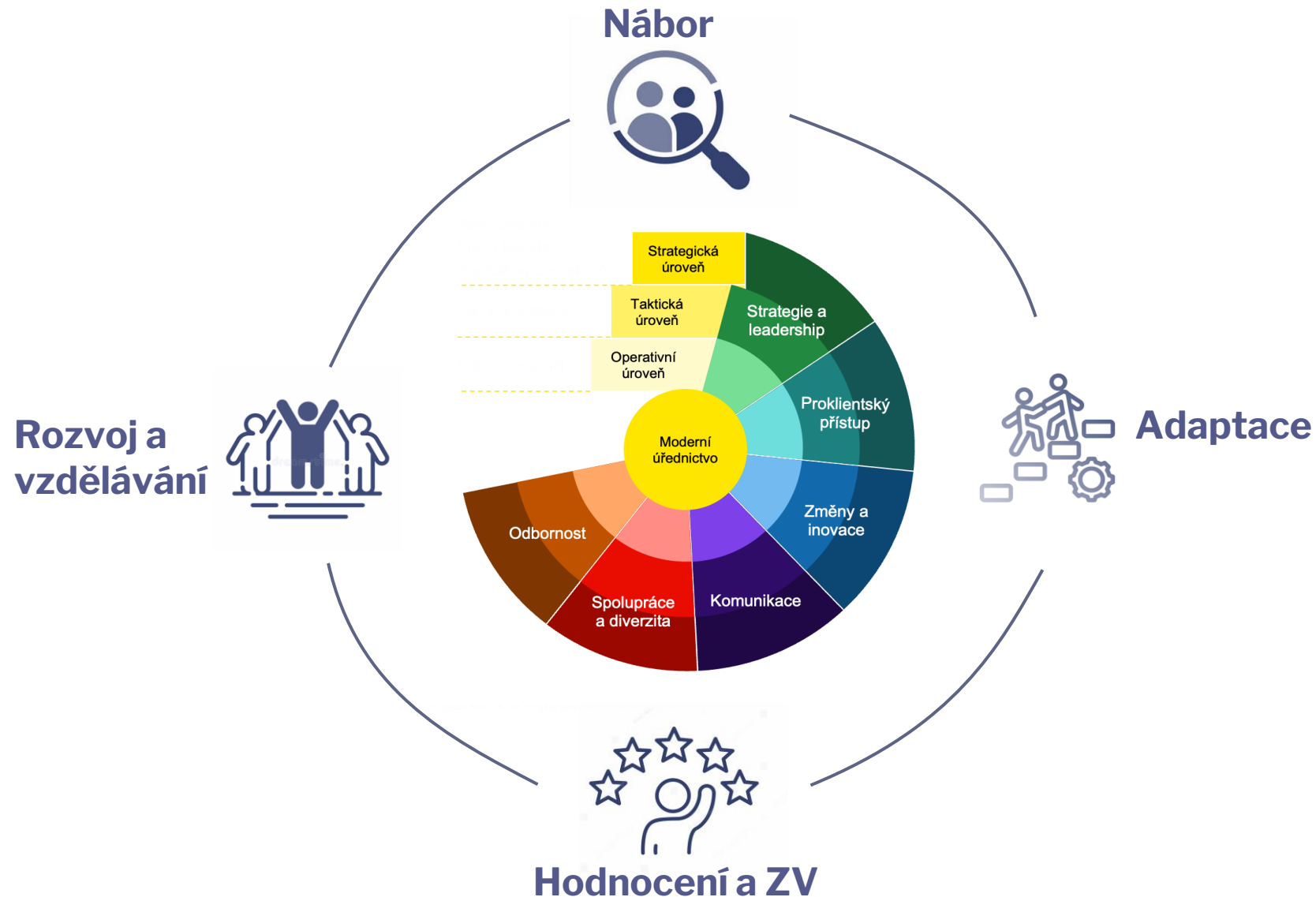
- Aktivně sleduje a analyzuje potřeby a očekávání interních a externích klientů, které jsou relevantní pro svěřenou pracovní oblast, a přizpůsobuje svou práci tak, aby na ně reagoval.
- Pracuje s důkladností, precizností a orientací na klienta tak, aby bylo zajištěno, že práce přispívá k efektivnímu a transparentnímu fungování státní správy, což má v konečném důsledku pozitivní vliv na občany.
- Aktivně se účastní školení a profesního rozvoje, které umožňují lépe porozumět potřebám a očekáváním občanů a lépe naplňovat principy proklientského přístupu.

- Aktivně sleduje a analyzuje trendy ve své oblasti a přináší informace a doporučení pro úpravu operativních postupů a procesů.
- Reaguje flexibilně na změny a nové požadavky, které se objevují ve svěřené pracovní oblasti, a přizpůsobuje svou práci aktuálním trendům a potřebám.
- Přizpůsobuje své pracovní metody a postupy na základě nových technologických možností a digitálních inovací.
- Aktivně se vzdělává v oblasti digitálních kompetencí a technologií, aby mohl efektivně plnit své úkoly a přispívat k inovacím ve své práci.

- Aktivně přispívá k diskuzím v rámci útvaru a přináší své nápady a perspektivy s respektem k ostatním.
- Komunikuje jasně a srozumitelně pro minimalizaci možnosti nedorozumění.
- Vyjadřuje své potřeby, myšlenky a připomínky s asertivitou a respektem k ostatním.
- Aktivně naslouchá potřebám a názorům svého okolí (kolegů, občanů, interních i externích klientů) a reaguje na ně s empatií a porozuměním.

- Aktivně se zapojuje do aktivit útvaru a přispívá k dosažení společných cílů a úkolů.
- Otevřeně přijímá a poskytuje zpětnou vazbu od kolegů a používá ji k osobnímu rozvoji a zlepšení své práce.
- Organizuje svou práci efektivně a řídí své priority tak, aby dosáhl stanovených cílů a plnění pracovních úkolů.
- Spolupracuje s ostatními členy útvaru, případně jinými odděleními/úřady, aktivně naslouchá a respektuje jejich příspěvky a případně rozdílné názory.

KR je vstupem pro proces řízení lidských zdrojů



Pilotní skupina pro oblast rozvoje podle KR

Celkem
107 účastníků ze čtyř
úřadů

MŠMT: 36 osob
MŠp: 29 osob
ÚP: 24 osob
MPSV: 18 osob

Role:
51 hodnocených, 23
hodnotitelů, 33 v obou
rolích

Úrovně řízení:
Taktická (46), Strategická (44),
Operativní (17)

Celý proces upraven ve dvou dokumentech

Rozvojová matice

NÁHLED

Obsah:

Rozvojové matice pro každou úroveň kompetencí

Katalog rozvojových aktivit

Soubor metod ověření

Kvalifikace realizátorů rozvojových aktivit

Formulář k posouzení kompetencí

NÁHLED

Obsah:

Formulář k sebereflexi

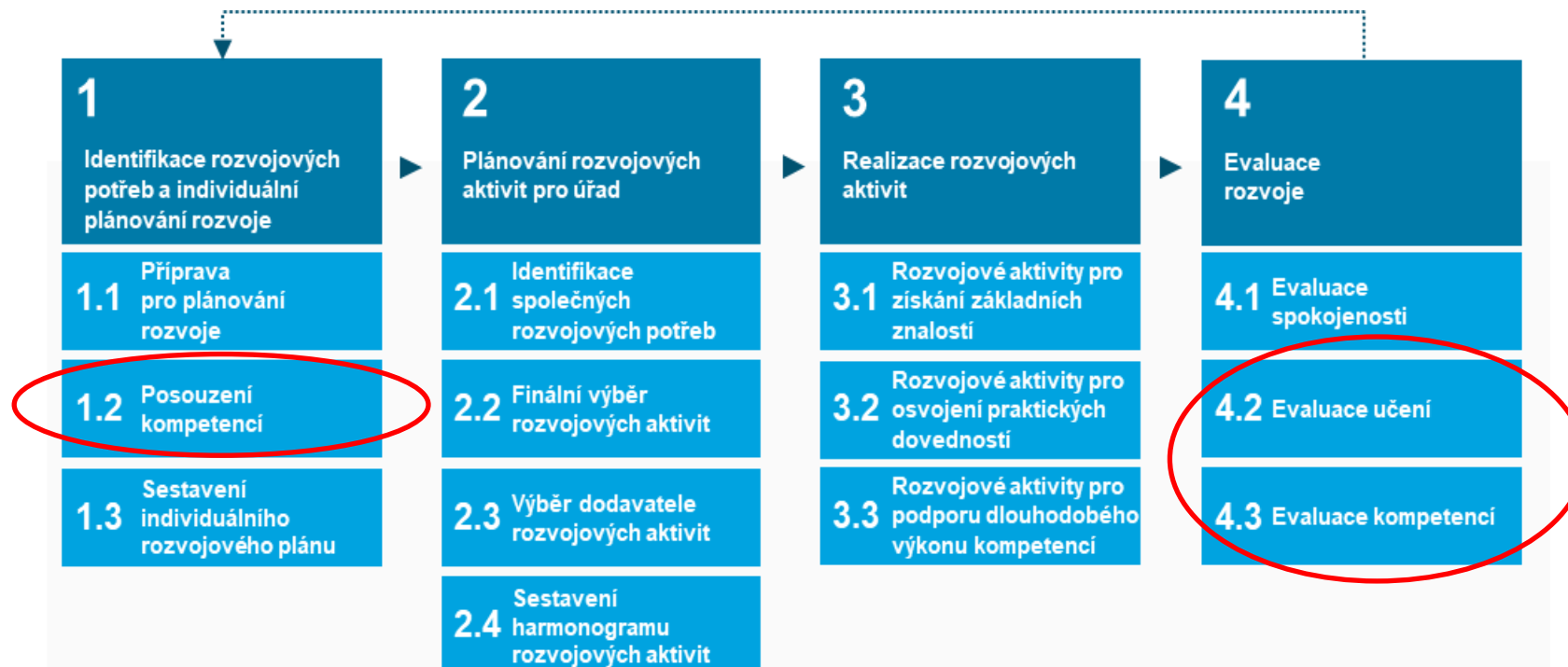
Formulář ke zpětné vazbě nadřízeného

Formulář k finálnímu vyhodnocení

Individuální rozvojový plán

Fáze pilotního ověřování KR v rámci rozvoje

- ▶ Realizaci pilotních projektů předcházelo proškolení pilotní skupiny
- ▶ Pilotní projekt probíhal dle Metodiky pro implementace KR do procesu rozvoje zaměstnanců



Posouzení kompetencí - průběh

1	2	3
Sebereflexe	Zpětná vazba	Rozhovor
Sebereflexe k naplňování kompetencí, orientační identifikace silných oblastí kompetencí a oblastí k rozvoji.	Reflexe nadřízeného k naplňování kompetencí, orientační identifikace silných oblastí kompetencí zaměstnance a oblastí k rozvoji.	Společné vyhodnocení naplňování kompetencí zaměstnance, reflexe k silným oblastem kompetencí, identifikace oblastí k rozvoji a jejich prioritizace. Sestavení individuálního rozvojového plánu.

Kompetence	Rozvojová oblast	Popis projevů chování	Sebereflexe	Zpětná vazba	Finální posouzení	Finální vyhodnocení			Finální vyhodnocení			
			<i>Pokud pracujete se stejným dokumentem, hodnoty z předchozích listů se automaticky zkopírují.</i>		<i>Kliknutím na buňky vyberte ze škály</i>	Míra naplňování u rozv. oblastí	Míra naplňování u kompetence	Vyhodnocení potřeby rozvoje kompetence	Míra naplňování u rozv. oblastí	Míra naplňování u kompetence	Vyhodnocení potřeby rozvoje kompetence	
Strategie a leadership	Strategické řízení k dosahování cílů	<ul style="list-style-type: none"> Aktivně přispívá k tvorbě vize a mise úřadu či gesčné svěřené oblasti. Vizi a misi státní správy formuluje a prezentuje natolik jasně a konkrétně, aby byla srozumitelná pro všechny zaměstnance. Pro všechny své (i svěřené) útvary stanovuje cíle a indikátory, včetně nástrojů k jejich dosažení. Vytváří a prezentuje strategický plán s konkrétními kroky a časovým harmonogramem pro jeho realizaci. Pracuje na vytváření a udržování strategických partnerství a spolupráce s dalšími institucemi nebo mezinárodními organizacemi. 			Zcela nesouhlasí Spíše nesouhlasí Spíše souhlasí Zcela souhlasí	44%	53%	Posílení znalosti a dovednosti				
	Vedení týmu k výsledkům	<ul style="list-style-type: none"> Rozvíjí tým v souladu s individuálními schopnostmi a dovednostmi členů tak, aby mohli adekvátně delegovat úkoly a odpovědnost; Rídí priority a zdroje tak, aby byly splněny stanovené cíle odboru/sekce. Dokáže se přizpůsobit a efektivně reaguje na odklon od stanovených cílů, včetně nečekaných událostí a změn v legislativě, politickém prostředí či prioritách úřadu. Efektivně řídí a plánuje i v době nejistoty a stresu, přičemž zachovává klid a jasno v myšlení. Nevytváří a nepřenáší stres a nejistotu na ostatní zaměstnance či další osoby. Při řízení a plánování má na paměti a zajišťuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, zohledňuje individuální potřeby své i svých podřízených. 			Spíše souhlasí Spíše souhlasí	75%						
	Flexibilita a odolnost	<ul style="list-style-type: none"> Vede zaměstnance ve svém útvaru k transparentnímu a čestnému jednání, dodržování zásad neupřímnosti a nezájemnosti. Dochází k tomu příkladem 			Spíše souhlasí Zcela nesouhlasí	50%						
	Zodpovědnost a integrita				Spíše souhlasí	75%						

Průběh rozvoje

Úroveň 1: Rozvoj znalostí

Získání teoretických základů a pochopení principů jednotlivých kompetencí prostřednictvím školení a samostudia odborných materiálů.

Úroveň 2: Rozvoj dovedností

Praktický nácvik aplikace kompetencí v reálných i simulovaných situacích s využitím tréninků, mentoringu a zpracování případových studií.

Úroveň 3: Kontinuální rozvoj

Dlouhodobé upevňování a prohlubování kompetencí prostřednictvím koučinku, kulatých stolů a reflexe praktických zkušeností.

Využívané rozvojové metody

Přímý přenos znalostí

- Tréninky a workshopy
- Odborná školení
- Webináře

Individuální podpora

- Mentoring
- Koučink

Učení se od druhých

- Kulaté stoly
- Případové studie
- Sdílení zkušeností

Hodnocení pilotního projektu účastníky

✓ Pozitivní ohlasy

- Srozumitelné materiály a instruktážní video usnadňující orientaci v procesu
- Rychlá komunikace projektového týmu a dobrá dostupnost informací
- Příležitost k otevřené komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, často vedoucí k pojmenování dosud nepojmenovaných témat

⚠ Klíčové požadavky

- Důkladné proškolení všech účastníků – nutné pro správné pochopení a využití KR
- Aktivní zapojení personálního útvaru – personalisté musí být partnerem, ne jen administrátorem
- Potřeba mentora v průběhu projektu – kontinuální podpora při implementaci a řešení problémů
- Prioritní rozvoj soft skills u představených v oblasti vedení lidí
- Ukázkový rozhovor ke zpětné vazbě

📝 Návrhy na zlepšení

- Uživatelsky přívětivější IT nástroje místo excelových tabulek
- Zjednodušení formuláře rozvojového plánu
- Přidání pole s komentáři k hodnocení kompetencí pro kvalitativní zpětnou vazbu
- Personalizace projevů chování v KR dle specifik úřadu

Poznatky z pilotního projektu v oblasti rozvoje

- Nastavení **3 úrovní kompetenčního rámce** bylo funkční a srozumitelné – orientace v úrovních a zařazení pozic nečinily účastníkům potíže.
- Formuláře pro hodnocení kompetencí byly pochopitelné a práce s nimi jednoduchá; pro plošnou implementaci je však nezbytné využít **systemové IT řešení** místo excelových tabulek.
- Pozitivně hodnocen **strukturovaný rozhovor s představeným** – přinesl účastníkům kvalitní zpětnou vazbu, hlubší sebereflexi a často vedl k pojmenování dosud nepojmenovaných témat.

Slabé kompetence v řízení lidí

Řada představených není zvyklá pravidelně vést hodnocící rozhovory, poskytovat kvalitní zpětnou vazbu ani systematicky rozvíjet své týmy. Chybí základní manažerské dovednosti.

Neproběhlá hodnocení

U části představených hodnocení vůbec neproběhlo – chybí jak dovednosti vedení rozhovoru, tak motivace k jeho provedení. To znemožňuje systematický rozvoj.

Nedařilo se najít hodnotitele u vrcholového vedení

U nejvyšších představených se při využití 360 ° zpětné vazby často **nedařilo najít vhodné hodnotitele** na úrovni nadřízených ani mezi kolegy.

Nedostatečná schopnost hodnotit

Představení často nedokázali posoudit všechny kompetence svých podřízených nebo je systematicky nadhodnocovali.

Modernizace náboru s využitím kompetenčního rámce

Využití kompetenčního rámce v procesu náboru - tento přístup transformuje výběrová řízení z čistě odborného testování na komplexní posouzení kandidátů zahrnující i klíčové průřezové kompetence.

Definice požadavků - jasné vymezení potřebné odbornosti a kompetencí podle KR dle úrovně řízení

Inzerát - promítnutí požadavků do textu inzerátu

Výběrové řízení - strukturované ověření jak odbornosti, tak prioritních kompetencí

Adaptace a rozvoj - rozvoj kompetencí, které nebyly prioritně ověřovány při výběru

Klíčové principy změn v náboru

- ✓ Komplexní hodnocení
- ✓ Prioritizace kompetencí
- ✓ Zapojení představeného
- ✓ Aktivní role personalisty

Dosavadní zkušenosti: Přístup byl úspěšně pilotně ověřen při výběrových řízeních na pozice ředitele odboru a vedoucího oddělení s velmi pozitivními výsledky.

Dosavadní poznatky z pilotního projektu v oblasti náboru

1

Lepší popis profilu pozice

Kompetenční rámec umožnil **výrazně přesněji popsat profil obsazovaného místa** a zaměřit výběrové řízení nejen na odborné znalosti, ale i na žádoucí chování, postoje a přístup kandidátů k práci.

2

Lepší rozlišení kvality kandidátů

Otázky podle kompetenčního rámce pomohly výrazně lépe rozlišit kvalitu kandidátů – rozdíly mezi uchazeči se ukázaly být výraznější v oblasti kompetencí než v čistě odborné rovině.

3

Systematičtější příprava

KR vyžaduje systematickou přípravu již na začátku procesu – definování požadované odbornosti a průřezových kompetencí, které je pak nutné promítnout do inzerátu i otázek ve výběrovém řízení.

Potřeba posílení kompetencí personalistů a změna jejich role

Personalisté většinou zůstávají v **administrativní roli**. Je potřeba se soustředit na:

- Aktivní pomoc při tvorbě kvalitních inzerátů reflektujících KR
- Podporu při formulaci otázek pro ověření kompetencí
- Schopnost správné interpretace odpovědí uchazečů z pohledu KR
- Roli odborného partnera pro představené

Bez posílení kompetencí personalistů nemůže být implementace KR do náboru úspěšná.

Další realizované kroky v rámci pilotních projektů



Jednoduché podání žádosti

Zavedení možnosti podání žádosti do výběrového řízení přímo z ISoSS.



Jednotná prezentace státní služby

Jednotná prezentace státní služby jako atraktivního zaměstnavatele na Career Expo a dalších náborových akcích s důrazem na jednotný vizuální styl.



Platforma pro HR komunitu

Nastavení funkční platformy pro pravidelné sdílení zkušeností a efektivní komunikaci mezi personálními útvary úřadů.



Jednotné ukazatele

Zavedení standardizovaných ukazatelů pro procesy nábory, adaptace a rozvoje.



Proškolení klíčových aktérů

Realizace cíleného školení personálních útvarů a představených na vedení strukturovaných pohovorů podle kompetenčního rámce.

NÁVRH IMPLEMENTACE KR DO NÁBORU A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ



Implementace KR do procesu náboru a rozvoje na všech úřadech

- ▶ Kontext: doporučení OECD, poznatky z pilotních projektů a dopadové studie ke státní službě, zejména v oblasti skills gap
- ▶ V rámci Akčního plánu bude navržen proces implementace KR do procesu náboru a rozvoje zaměstnanců jako povinné součásti těchto personálních procesů
- ▶ Využití KR bude zapracováno do služebních předpisů a metodických pokynů

Hlavní cíl

Kvalitní obsazení služebních úřadů a profesionální management s jasně definovanými očekáváními. Kompetenční rámec vstupuje do všech hlavních procesů řízení lidských zdrojů – nábor, adaptace, hodnocení kompetencí a cílený rozvoj. Personální útvary se stanou partnery vedení úřadu.

▶ Klíčové parametry

Postupná implementace → top - down přístup

Kdo je pro úspěšnou implementaci klíčový?

Úroveň / Role	Klíčová odpovědnost
NST a sekce pro stání službu	Strategická koordinace, metodika, evaluace
Služební orgán	Implementace KR na úřadě
Personální ředitel a celý personální útvar	Partner vedení úřadu a „motor“ změny, Praktická aplikace, data
Vedoucí zaměstnanci	Aplikace v praxi, motivace zaměstnanců
Zaměstnanci	Aktivní spolupráce a rozvoj

Implementace KR do procesu rozvoje

Časový rámec

Maximálně **4 roky** pro kompletní implementaci napříč všemi úrovněmi řízení a všemi úřady státní služby.

Postupné rozšiřování podle fází zajistí kvalitní implementaci a možnost průběžného učení z praxe.

Odpovědnost

Sekce pro státní službu jako garant kvality.

Zajišťuje kvalitu obsahu všech rozvojových programů.

Provádí výběr kvalifikovaných lektorů a vzdělávacích institucí

Koordinuje celkový průběh implementace.

Klíčové aktivity

Školení k využívání KR.

Návrh rozvojových programů pro jednotlivé cílové skupiny.

Zajištění Development centra pro hodnocení aktuálního stavu kompetencí top managementu.

Výběr vzdělávací instituce splňující vysoké standardy kvality.

Koordinace povinného rozvoje cílových skupin.

Kvalita rozvojových programů a kompetence lektorů jsou zásadní pro úspěch celé implementace. Nelze podcenit důležitost pečlivého výběru vzdělávacích partnerů a průběžného monitorování kvality.

Fáze I: Příprava a vytvoření manažerského programu

Časový rámec

Maximálně 0,5 roku

Odpovědnost

Sekce pro státní službu jako garant kvality obsahu a výběru lektorů

Klíčové aktivity

- Seznámení personálních útvarů s KR
- Návrh rozvojových programů
- Zajištění Development centra
- Výběr vzdělávací instituce

Výstupy a přínosy

Jednotný manažerský program zajišťující minimální standard kompetencí top managementu a personálních ředitelů

Program pro top management

5 denní vzdělávací program pro strategickou úroveň KR – rozvoj kompetencí a využití KR

Program pro personální ředitele

6 denní vzdělávací program - rozvoj kompetencí a metodická podpora při využití KR

Fáze II: Rozvoj Top managementu a personálních ředitelů

Cílová skupina

Top management: Státní tajemníci, vedoucí služebních úřadů, vrchní ředitelé sekcí – celkem cca 230 zaměstnanců
Personální ředitelé: cca 90 zaměstnanců


Doba trvání

Maximálně 1,5 roku
Rozvoj je povinný

Odpovědnost

Nejvyšší státní tajemník a sekce pro státní službu koordinují realizaci v součinnosti se služebním orgánem

Fáze II: Rozvoj Top managementu a personálních ředitelů – 2 cesty

 **KLÍČOVÁ FÁZE:** Úspěch celé implementace kriticky závisí na kvalitním proškolení vrcholového vedení a personálních ředitelů. Jejich kompetence a přístup jsou určující pro to, zda se KR stane živým nástrojem nebo „mrtvým papírem“.

Cesta A – Rozvoj řízený výsledky DC

Development centrum na začátku – objektivní zmapování aktuálního stavu kompetencí

Individuální rozvojové aktivity cílené přesně na identifikované mezery

Proškolení k využití KR v praxi při náboru a hodnocení

Výhoda: Maximálně cílený rozvoj, efektivní využití zdrojů.

Cesta B – Komplexní proškolení s hodnocením

Komplexní trénink všech manažerských dovedností pro jednotný základ

Proškolení k využití KR při náboru a hodnocení zaměstnanců


Development centrum na závěr – ověření dosažené úrovně kompetencí

Výhoda: Zajištění jednotného standardu pro všechny, snadnější organizace.

Fáze III a IV: Rozšíření do celého úřadu


Fáze III: Proškolení personálních útvarů


 **Časový rámec:** Probíhá paralelně s Fází II v rozsahu maximálně 1,5 roku

 **Cíl:** Zaměstnanci odpovědní za nábor a rozvoj získávají hloubkové znalosti a praktické dovednosti pro efektivní zavádění kompetenčního rámce do každodenní praxe personální práce.

✓ **Výstup:** Personální útvary jsou připraveny hrát roli aktivního metodického partnera pro vedoucí, nikoliv pouze administrátora personální agendy.

Fáze IV: Vyhodnocení kompetencí napříč úřadem

 **Časový rámec:** Maximálně 2 roky implementace postupně na všech úrovních

 **Cíl:** Systematické vyhodnocení kompetencí všech zaměstnanců podle úrovní řízení s následným nastavením individuálních rozvojových plánů.

 **Odpovědnost:** Celý proces koordinuje **státní tajemník** ve spolupráci s **personálním ředitelem**. Každý vedoucí je odpovědný za vyhodnocení kompetencí svých přímých podřízených a vytvoření jejich rozvojových plánů.

✓ **Výstup:** Všichni zaměstnanci mají vyhodnocené kompetence a nastavený individuální rozvojový plán. KR se stává standardní součástí řízení lidských zdrojů.

Implementace KR do procesu náboru

Postupná implementace od 1. poloviny 2027

1

- **Centrální nábor top managementu**
- Důsledné ověřování kompetencí dle KR. Výběrová komise zahrnuje vyškoleného top manažera úřadu a externího odborníka navrženého nejvyšším státním tajemníkem. Vždy definována potřebná odbornost a průřezové kompetence.

2

- **Nábor ředitelů**
- Členem výběrové komise je budoucí nadřízený a v první fázi externí odborník, později nahrazen proškoleným zaměstnancem personálního útvaru s dovedností vyhodnotit kompetence. Vždy definována potřebná odbornost a průřezové kompetence.

3

- **Nábor vedoucích oddělení a ostatních zaměstnanců**
- Členem výběrové komise je budoucí nadřízený a proškolený zaměstnanec personálního útvaru s dovedností vyhodnotit kompetence. Vždy definována potřebná odbornost a průřezové kompetence.

Kontinuální podpora ze strany sekce pro státní službu

- ▶ Řízení celého projektu implementace KR ze strany sekce pro státní službu
- ▶ Průběžná metodická podpora sekce pro státní službu
- ▶ Zpracování návodů, videí, metodik
- ▶ Kontrola kvality implementace

DISKUZE K NAVRŽENÉMU POSTUPU

