

# Státní služba

## Duben 2019

Strategie rozvoje služebního úřadu, adaptační proces a šetření spokojenosti zaměstnanců jsou tři kritéria zlepšování z celkových deseti obsažených v takzvané minimální míře řízení kvality. Služební úřady je mají za úkol zavést do chodu své organizace do 30. června 2021 v návaznosti na metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech.

## Vybraná tři kritéria zlepšování v detailu

Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (usnesení vlády ze dne 4. dubna 2018 č. 214, dále jen „metodický pokyn“) jsme se již věnovali ve Veřejné správě v čísle 10/2018, kde jsme vám přiblížili „První kroky ke kvalitě ve služebním úřadu“ – jeho obsah, postup zavádění jeho požadavků a podporu, kterou sekce pro státní službu Ministerstva vnitra služebním úřadům poskytuje. Předmětem tohoto newsletteru je detailnější popis tří konkrétních kritérií zlepšování a jejich požadavků.

Sekce pro státní službu vydala již na podporu služebních úřadů v plnění tohoto úkolu několik doporučení a vzorových materiálů, v uvedených třech kritériích se jedná o vzor struktury strategie rozvoje služebního úřadu, vzorový interní předpis upravující realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců a vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu. Jejich úplné znění jsou dostupná na stránkách [www.statnisluzba.cz](http://www.statnisluzba.cz), v záložce Projekt, dále Aktivita a výstupy projektu, dále Podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.

### Strategie rozvoje služebního úřadu (kritérium zlepšování 1)

Tvorba strategie a strategické plánování a řízení vůbec představuje jeden z nejvýznamnějších procesů řízení služebního úřadu. Kvalitně zpracová-

vaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí strategické povahy, jejichž cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit rozvoj, zkvalitnění a zefektivnění fungování (název služebního úřadu) a řízení v delším časovém horizontu. Na rozdíl od strategií veřejných či agendových není strategie rozvoje služebního úřadu zaměřena na výkon odborných agend. Strategií je myšlena výhradně interní strategie a jejím smyslem je nastavit strategický plán či cíle mající dopad do vnitřní organizace a řízení služebního úřadu a navažující implementační krátkodobé plány. Strategie úřadu se tedy bude týkat pouze a výhradně struktury, řízení a fungování služebního úřadu.

Při zpracování strategie rozvoje služebního úřadu je na zvážení vedení úřadu, zda úřad zpracuje novou strategii rozvoje služebního úřadu nebo aktualizuje stávající strategii, nebo do existující agendové či oborové strategie doplní část zabývající se rozvojem řízení a fungování úřadu. Zároveň by vedení úřadu, v souladu s dosavadními zvyklostmi, mělo rozhodnout, zda bude zpracována strategie rozvoje samostatného služebního úřadu nebo na úrovni nadřízeného úřadu a jemu podřízených úřadů, přičemž na toto rozhodnutí musí reagovat rovněž způsob a rozsah zpracování analýzy současného stavu.

„Na rozdíl od strategií veřejných či agendových není strategie rozvoje služebního úřadu zaměřena na výkon odborných agend.“

Sekce pro státní službu zpracovala **vzor struktury strategie rozvoje služebního úřadu**, který představuje „pouze“ možný přístup, inspiraci, nástroj, jak je možné uvažovat při plánování zlepšování vnitřního chodu a prostředí úřadu. Struktura strategie rozvoje služebního úřadu by v sobě měla zahrnovat následující témata:

Jakýsi úvod by měl přinést základní informace o strategii a jejím účelu, popis cílové skupiny a jiných zainteresovaných stran, vazby na jiné relevantní strategické dokumenty.

Služební úřad, než přikročí k tvorbě vlastního strategického dokumentu, by měl v první řadě získat informace o aktuálním stavu fungování své organizace a společně s přezkumem míry naplňování a realizace právního rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy je souhrnně zpracovat jako výchozí podklad. Příkladem provedení strategických analýz mohou být některé druhy metod, které jsou aplikovatelné v prostředí služebních úřadů: analýza SWOT, datová (kvantitativní) analýza, kvalitativní analýza (obě metody,



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

tedy jak kvantitativní analýzu, tak kvalitativní analýzu, zahrnují analytické nástroje řízení kvality, například model CAF), analýza PESTLE, analýza aktérů. Tato analýza musí představovat základní východiska pro zpracování strategie.

Zásadní pro strategické řízení v obecném pojetí je definice cílů, tedy určení směřování služebního úřadu a stanovení způsobu jejich dosažení. V praxi to znamená prověření již stanoveného poslání nebo definování poslání úřadu od něj se odvíjející přesné vymezení nebo přezkoumání již vymezené vize jakožto představy budoucího cílového stavu. Vzhledem k tomu, že vize je v naprosté většině případů spojena s odborným/agendovým směřováním služebního úřadu, je na zvážení služebního úřadu, zda při zpracování interní strategie rozvoje bude formulovat rovněž „interní“ poslání a vizi, jejichž cílem bude zejména deklarovat budoucí záměry a rozvoj vůči zaměstnancům úřadu či zaměstnancům budoucím.

Pro účely stanovení strategie rozvoje služebního úřadu je dále vhodné kromě formulace či přezkumu poslání a vize identifikovat na úrovni globálního cíle potřebu rozvíjet vnitřní prostředí a fungování. Tento globální cíl je dále rozpracován do úrovně strategických cílů.

Nedílnou součástí této části strategie rozvoje služebního úřadu je taktéž časový rámec realizace, implementační struktura a systém řízení implementace strategie a zdroje financování strategie. Může obsahovat také oblast řízení komunikace, řízení změn a hodnocení a aktualizace strategie.

Při vlastním popisu cílů v jednotlivých strategických oblastech je

**„Zásadní pro strategické řízení v obecném pojetí je definice cílů, tedy určení směřování služebního úřadu a stanovení způsobu jejich dosažení.“**



nutné dále se dílčími strategickými cíli více zabývat a rozpracovat je do specifických/operativních cílů, nesoucích již vlastnosti SMART nebo SMARTER, které korespondují s časovou působností vize a návrhy postupů k jejich dosažení. Ty mohou být také dále vrstveny do podoby aktivit či úkolů s výsledky a výstupy jejich realizace, indikátory. Platí však pravidlo, že nižší cíle vždy musí naplňovat cíle vyšší.

Strategii rozvoje služebního úřadu je možné zpracovat do zjednodušeného dokumentu, jehož formu si určí sám úřad podle interních zvyklostí. Takto zjednodušený dokument musí ale představovat deklaraci služebního úřadu stanovující základní teze strategického rozvoje a obsahující zejména strukturovaný výčet strategických cílů a jejich základních charakteristik, kterými jsou „úvod“ jakožto základní informace o dokumentu a popis cílové skupiny, obsahující dále východiska, tedy shrnutí současného stavu ve vazbě na zpracovanou analýzu a její závěry, vlastní strategickou část, což musí být přehledem jednotlivých strategických a v návaznosti na ně specifických/operativních cílů, včetně harmonogramu a rozpočtu jejich plnění, a závěrečné údaje, zejména doložku o schválení plánu a době jeho platnosti.

Strategii rozvoje služebního úřadu, zejména tu v podobě jakéhosi zjednodušeného plánu strategického rozvoje, je žádoucí rozpracovat do dílčích implementačních (akčních) plánů realizace ve strategii definovaných strategických a specifických/opera-

tivních cílů až do patřičné úrovně jednotlivých aktivit a úkolů s již velmi detailními charakteristikami. Cílem je stanovit hierarchickou strukturu aktivit a úkolů k naplnění daného cíle, především harmonogram, odpovědnosti a gesce, rozpočet, indikátory a postupy řízení.

Sekce pro státní službu v dokumentu uvádí taktéž příklady strategických cílů vycházející z metodického pokynu pro zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Navržené strategické cíle se obsahově shodují s požadovanou minimální mírou řízení kvality ve služebních úřadech, tedy jednotlivými kritérii zlepšování. Ta jsou dále rozpracována do jednotlivých specifických/operativních cílů. Tím posledním navrženým je „zefektivnění“ zaváděného, které představuje v obsahu kritéria zlepšování jeho další možná rozšíření. Zastřešujícím, a tedy v hierarchii cílů nadřazeným, cílem je v tomto pojetí „zavádění řízení kvality do služebního úřadu“.

Je však potřeba opětovně zdůraznit, že cílem odkazovaného materiálu „Vzor struktury strategie rozvoje služebních úřadů“ není předepsat služebním úřadům povinnou šablonu pro zpracování interní strategie rozvoje, ale poskytnout možný rámec a způsob, jak realizovat výše uvedený úkol vyplývající z usnesení vlády.

Autorka: **Mgr. Kateřina Kotyzová, MBA**  
Kancelář náměstka MV pro státní službu  
sekce pro státní službu, v rámci projektu  
Podpora profesionalizace a kvality státní  
služby a státní správy s registračním číslem  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173.

## Adaptační proces (kritérium zlepšování 8)

Adaptační proces představuje soubor opatření, jejichž správná realizace přispívá k tomu, aby se nový zaměstnanec co nejlépe a nejrychleji přizpůsobil podmínkám dané organizace a byl schopen se na novém pracovním místě kompetentně podílet na plnění svých úkolů a přispívat k dosahování cílů organizace.

Úspěšnost adaptace nového zaměstnance je závislá nejen na správně popsaném procesu a následném dodržování nastavených pravidel, ale zejména na osobním přístupu a profesionalitě všech, kteří ve vztahu k novému zaměstnanci plní v období adaptace zásadní roli.

Pro správně nastavený adaptační proces je nezbytné stanovení cílů (čeho chceme dosáhnout), určení rolí (kdo je za co zodpovědný), rozčlenění jednotlivých fází procesu (období před nástupem až po skončení adaptace) a nakonec vyhodnocení adaptačního procesu a implementace odpovídajících opatření.

Mezi základní cíle adaptačního procesu patří:

- stabilizace nových zaměstnanců a snížení fluktuace;
- integrace nových zaměstnanců do pracovního a sociálního prostředí;
- vytvoření pozitivních vztahů a dosažení vzájemných očekávání;
- podpora interní komunikace, kultury a dobrého jména úřadu;
- podpora nového zaměstnance, aby dosáhl očekávaného výkonu v co nejkratším čase;
- dosažení toho, aby se nový zaměstnanec cítil začleněn, respektován, oceněn a motivován k podání co nejlepšího výkonu a k využití všech svých znalostí, schopností a dovedností.

Klíčové role mají v adaptačním procesu kromě samotného zaměstnance zejména manažer a případně mentor a dále personalista a kolegové v užším i širším týmu. Každému z nich také náleží konkrétní zodpovědnost za určitou část procesu a pozitivní výsle-

dek procesu závisí na společném úsilí všech. Proto je koordinace činností a vzájemná komunikace a spolupráce tak důležitá.

Adaptační proces je součástí takzvaného onboardingu – procesu, který začíná výběrem nového zaměstnance a končí vyhodnocením procesu adaptace. Celý proces je tak rozčleněn do několika fází, z nichž k nejkritičtějšímu patří období před nástupem a dále první den a týden adaptace. Způsob komunikace a prezentace úřadu v období před nástupem jsou důležité s ohledem na personální marketing a budování dobrého jména úřadu.

Nedílnou součástí adaptačního procesu je manažerem pečlivě promyšlený a připravený individuální plán adaptace, který novému zaměstnanci velmi usnadňuje první dny a týdny v úřadu a ve kterém jsou zaznamenány veškeré adaptační aktivity, adaptační vzdělávání a první zadané úkoly. Dalším užitečným „pomocníkem“ a komunikačním nástrojem je příručka pro nového zaměstnance, v níž najde mnoho informací, odkazů a kontaktů, a která podpoří jeho základní orientaci v úřadu.

Vyhodnocení adaptačního procesu znamená především manažerem vyhodnocený individuální plán adaptace a provedení následných opatření. Adaptační proces ale vyhodnocuje ze svého úhlu pohledu také samotný zaměstnanec a svou zpětnou vazbou poskytuje úřadu podněty pro neustálé zlepšování procesu.

V rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy byl členy projektového týmu připraven vzor interního předpisu pro realizaci adaptačního procesu (kritérium zlepšování č. 8 – Adaptační proces).

Vzorový dokument byl vytvořen se záměrem podpořit zejména ty úřady, které v současné době nemají nastaven proces týkající se adaptace a integrace nových zaměstnanců. U úřadů, které již adaptaci nových zaměstnanců do své personální politiky v určité míře nebo plně implementovaly, je cílem dosáhnout sjednocení nebo přiblížení procesů tak, aby úroveň adaptačního procesu ve

všech úřadech byla co nejvíce srovnatelná.

Pro profesionalizaci a kvalitu státní služby a státní správy je zlepšování všech procesů týkajících se zaměstnanců klíčové. Správně nastavený adaptační proces, optimálně vypracovaný individuální plán adaptace, efektivní spolupráce, profesionální chování a dobře nastavená komunikace ve vztahu k novému zaměstnanci mají vliv na to, jak nový zaměstnanec úřad vnímá a hodnotí. Taková pozitivní zpětná vazba také zvyšuje atraktivitu úřadu jako zaměstnavatele a přispívá k jeho dalšímu rozvoji.

V souladu s kritériem zlepšování č. 8 – Adaptační proces – mají služební úřady vytvořit svůj vlastní interní předpis (včetně příloh) s nastavenými pravidly a postupy, kterými se bude služební úřad při adaptaci nových zaměstnanců řídit. Interní předpis by měl v úvodní části obsahovat základní informace o účelu a cíli procesu a rovněž definici nového zaměstnance a role a odpovědnosti všech zainteresovaných osob. V dalších ustanoveních tohoto předpisu by měly být popsány jednotlivé fáze procesu a v závěru uvedena informace o nabytí účinnosti předpisu.

- Úvodní ustanovení
- Plánování adaptačního procesu
- Realizace adaptačního procesu
- Vyhodnocení individuálního plánu adaptace nového zaměstnance
- Realizace opatření vzniklých v souvislosti s vyhodnocením individuálního plánu adaptace nového zaměstnance
- Závěrečná ustanovení

Přílohami interního předpisu by měly být jednotlivé formuláře pro:

- Individuální plán adaptace nového zaměstnance
  - Individuální plán nového zaměstnance – vyhodnocení
  - Individuální plán adaptace nového zaměstnance – zpětná vazba
- Doporučený obsah těchto formulářů je uveden v několika příkladech v příloze č. 1 vzorového předpisu.



Služební úřady by měly zpracovat nebo aktualizovat svou vlastní příručku pro nového zaměstnance. Prostřednictvím takové příručky získává nový zaměstnanec ucelený souhrn informací o úřadu na jednom místě. Příručka slouží jako praktický průvodce, který výrazně zjednodušuje základní orientaci nového zaměstnance v úřadu. Přispívá také k lepší komunikaci a předávání informací v rámci úřadu.

Cílem vytvořené vzorové příručky, která je přílohou č. 2 vzorového předpisu, je opět podpořit úřady při zpracování jejich vlastního dokumentu a sjednotit co nejvíce obsah tohoto dokumentu.

Příručka by měla obsahovat (odkazovat na):

- informace o historii a současných činnostech úřadu;
- informace z webových stránek úřadu (ministerstva);
- informace z webových stránek sekce pro státní službu;
- informace uvedené na intranetu;
- praktické rady a důležité kontakty;
- základní dokumenty.

### Šetření spokojenosti zaměstnanců (kritérium zlepšování 9)

Cílem šetření spokojenosti zaměstnanců je na základě získaných a vyhodnocených informací neustále zvyšovat loajalitu a zároveň spokojenost zaměstnanců ve všech klíčových oblastech. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující



## Evropská unie Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost

cí dosahování stanovených cílů úřadů a zároveň identifikaci s nimi.

Výsledkem správně provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců je získání podnětů pro realizaci inovací, informací pro zefektivnění řízení lidských zdrojů, neustálého zlepšování celkové kultury úřadu a rovněž získání důležité zpětné vazby směřující od zaměstnanců k vedení úřadu.

Pro zaměstnance je velmi důležité, pokud cítí, že mohou vyjádřit, s čím jsou nebo nejsou v zaměstnání spokojeni, a vědí, že se vedení úřadu výsledky šetření zabývá a provádí opatření ke zlepšení. Pro vedení úřadu jsou informace získané z provedeného šetření podnětem pro reagování na zjištěné výsledky a k provádění efektivních opatření v personálním řízení.

V rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy byl členy projektového týmu připraven vzor interního předpisu pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců (kritérium zlepšování č. 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců). Stejně jako vzorový služební předpis pro adaptační proces má i tento další vzor usnadnit služebním úřadům implementaci „nového“ nástroje podporujícího personální a komunikační strategie.

V souladu s kritériem zlepšování č. 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců mají služební úřady vytvořit svůj vlastní předpis, ve kterém budou opět nastavena pravidla a postupy pro implementaci a pravidelné provádění efektivního šetření spokojenosti zaměstnanců. Interní předpis by měl v úvodní části obsahovat základní informace o účelu a cíli procesu. Další ustanovení by měla popisovat jednotlivé činnosti, role a odpovědnosti zainteresovaných osob a stanovit periodicitu procesu a účinnost předpisu.

- Úvodní ustanovení
- Plánování šetření spokojenosti zaměstnanců
- Realizace šetření spokojenosti zaměstnanců
- Vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců a realizace opatření
- Role a odpovědnosti
- Periodicita šetření
- Závěrečná ustanovení

Je v kompetenci každého služebního úřadu, jaké otázky a možnosti odpovědí ve svém šetření spokojenosti použije. Vzorové otázky i pravidla pro formulaci otázek jsou uvedeny v příloze vzorového předpisu. Otázky uvedené v dotazníku by měly být zaměřeny na následující oblasti:

- výkon služby/práce;
- styl řízení;
- komunikace a sdílení informací;
- interpersonální vztahy na pracovišti;
- profesní rozvoj a kariérní růst;
- odměňování a hodnocení;
- vztah k úřadu;
- organizace práce;
- pracovní prostředí. ■

Autorka: **Ing. Iveta Landová**, Kancelář náměstka MV pro státní službu sekce pro státní službu, v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy s registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173.

