



Ministerstvo
školy, mládeže
a tělovýchovy



Strategie rozvoje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 2030

(1. aktualizace)

červen 2026



Obsah

Shrnutí	3
1. Úvod	4
2. Analytická část – potřeby a příležitosti	6
3. Strategická část	14
3.1. Vize	14
3.2. Cíle a opatření	14
4. Akční plán, systém monitoringu a hodnocení	28
4.1. Akční plán	28
4.2. Systém monitoringu a hodnocení	28



Shrnutí

Tento dokument, který je aktualizací doposud platné *strategie rozvoje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy* (dále také „MŠMT“ nebo „ministerstvo“) schválené v roce 2022, představuje rozvojové záměry ministerstva v oblastech jeho fungování jako ústředního orgánu státní správy. V návaznosti na měnící se vnitřní a vnější podmínky aktualizuje dokument záměry ministerstva ve třech oblastech – oblast **Lidé**, oblast **Komunikace a kultura**, oblast **Procesy, automatizace a umělá inteligence**. Dokument se nezabývá strategickým směřováním věcných agend ministerstva, neboť to je upraveno v jiných koncepcích a strategiích resortu, ale sleduje výlučně problematiku vážící se k fungování ministerstva jako úřadu státní správy garantujícího zcela zásadní veřejné služby.

Podoba dokumentu respektuje teoreticko-metodická východiska strategického plánování veřejných organizací. V jeho první části jsou v podobě existujících potřeb a příležitostí shrnuta hlavní zjištění z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí MŠMT a na tyto potřeby a příležitosti pak reagují formulovaná vize a strategické cíle rozvoje ministerstva, které zdůrazňují jak tradiční, tak nová témata řízení veřejných organizací:

- systematické rozvíjení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců v návaznosti na potřeby státu, ministerstva i potřeby zaměstnanců samotných;
- rozvíjení práce s talenty a systematické využívání personálních kapacit ministerstva ke zlepšování kvality a efektivity poskytovaných veřejných služeb;
- posilování vazeb mezi hlavními personálními agendami v návaznosti na kompetenční rámce profesních rolí v ministerstvu;
- dosahování vysoké úrovně vnitřní i vnější komunikace a spolupráce a utváření pozitivního obrazu ministerstva;
- dosahování vysoké úrovně sounáležitosti zaměstnanců s ministerstvem na různých úrovních řízení;
- zvyšování efektivity činností a procesů prostřednictvím využití nástrojů automatizace a umělé inteligence a systematické práce s daty a informacemi;
- utváření podmínek potřebných pro dosahování vysoké efektivity činností a procesů.

Pro každý strategický cíl je explicitně uvedena vazba k identifikovaným potřebám a příležitostem rozvoje ministerstva, čímž je zajištěna logická provázanost analytické a strategické části dokumentu. Strategické cíle jsou dále rozvedeny souborem opatření, pro která jsou definovány konkrétní typové aktivity k realizaci.

Systém implementace, tj. promítnutí dokumentu do praxe, je založený na ročních akčních plánech. V akčním plánu pro daný rok jsou uvedeny aktivity k realizaci, přičemž nedílnou součástí akčního plánu je také specifikace vazby aktivity na strategické cíle a opatření. Tímto je zajištěna další logická vazba mezi strategickou a implementační fází dokumentu.

Poslední částí dokumentu je systém monitoringu a hodnocení, v němž jsou primárně definovány ukazatele na úrovni strategických cílů a opatření. Sledování těchto ukazatelů umožňuje nejen identifikovat příznivý vývoj, ale může také poskytnout cennou zpětnou vazbu k případným problémům. Vedle toho je systém monitoringu a hodnocení utvářen při sledování naplňování jednotlivých aktivit akčního plánu. Tímto způsobem dochází k celkovému provázání strategické podstaty dokumentu.



1. Úvod

Ministr školství, mládeže a tělovýchovy schválil v roce 2022 *Strategii rozvoje MŠMT 2030*¹ (dále jen „*Strategie*“), ve které bylo nastíněno další směřování MŠMT postavené na čtyřech pilířích (klíčových oblastech) rozvoje – Lidé, Komunikace a kultura, Procesy a kvalita, Data a digitalizace. Tímto krokem došlo k naplnění jedné z povinností MŠMT dané usnesením vlády č. 214/2018 k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech – ve stanoveném termínu zavést míru kvality definovanou tímto metodickým pokynem v rámci tzv. kritérií zlepšování. *Strategie* vznikla jako jeden z výstupů projektu *Zavádění systému řízení kvality na MŠMT* (reg. číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/00012205), který byl spolufinancován z prostředků Operačního programu Zaměstnanost.

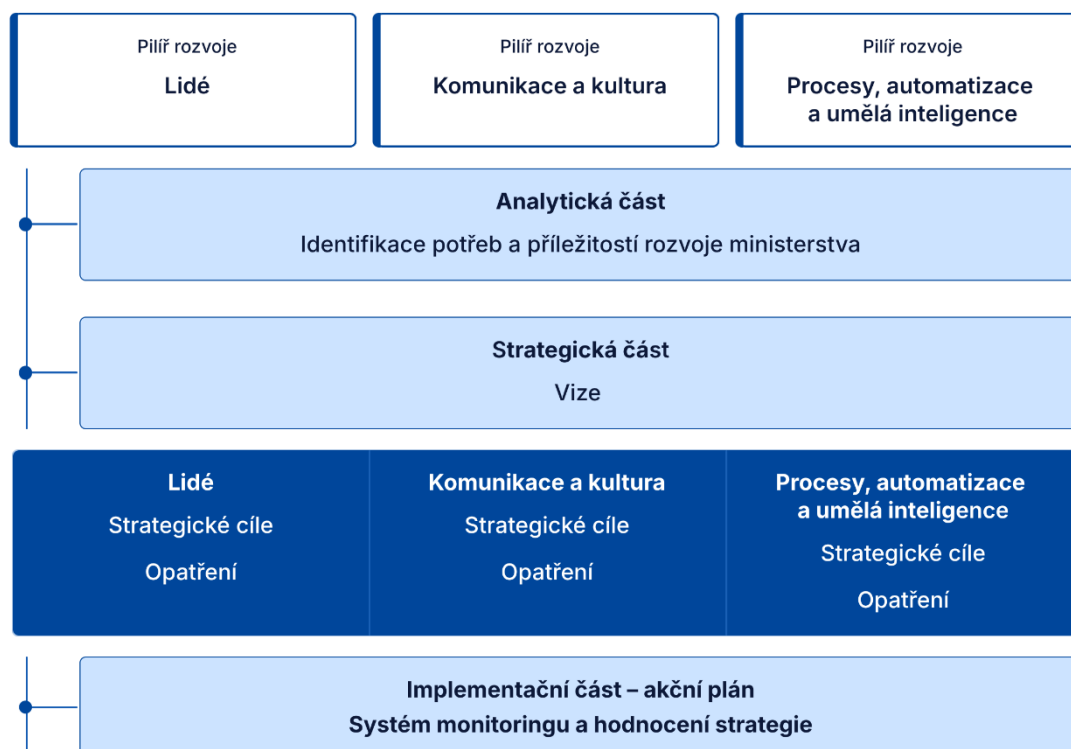
Na základě dosavadních zkušeností a poznatků spojených s naplňováním *Strategie* přistoupilo MŠMT po několika letech k její aktualizaci. Mezi motivy, které vedly k rozhodnutí o realizaci tohoto kroku, především patří:

- měnící se vnitřní a vnější podmínky, kterým je ve strategickém řízení a rozvoji MŠMT žádoucí věnovat hlubší pozornost, a reflexe nových témat či oblastí, které původní strategie nezohledňovala dostatečně;
- závěry z externího přezkumu naplňování *Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech* provedeného v roce 2024 sekci pro státní službu;
- závěry z interních šetření MŠMT orientovaných na dosavadní zkušenosti s realizací *Strategie*.

Aktualizovaná *Strategie* svým přístupem navazuje na hlavní teoreticko-metodická východiska zpracování koncepčních dokumentů a současně usiluje o zjednodušené a srozumitelnější pojetí. Takto jsou mimo jiné nově využity jen tři hlavní pilíře rozvoje MŠMT – **Lidé, Komunikace a kultura, Procesy, automatizace a umělá inteligence**.

Podstatu strukturace aktualizované *Strategie* zachycuje následující schéma a v souladu s ním je dokument sestaven tak, že po úvodu následuje analytická část *Strategie*, na kterou navazuje strategická část formulující vizi, cíle a opatření rozvoje MŠMT po dobu platnosti *Strategie*. Závěrečná kapitola pak představuje akční plán a systém monitoringu a hodnocení.

¹ *Strategie rozvoje MŠMT 2030* upravuje rozvoj MŠMT jako ústředního orgánu státní správy a služebního úřadu. Strategie není strategickým dokumentem pro oblast vzdělávání či pro plnění věcných úkolů a agend ministerstva.





2. Analytická část – potřeby a příležitosti

Analytická část poskytuje přehled identifikovaných potřeb a příležitostí pro další směřování MŠMT ve třech vymezených pilířích rozvoje – **Lidé, Komunikace a kultura, Procesy, automatizace a umělá inteligence**. Při formulaci potřeb a příležitostí byly využity různé zdroje informací, které zahrnují především poznatky z hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci a zaměstnankyněmi (dále jen „zaměstnanci“) ministerstva a zjištění z různých dílčích šetření týkajících se vnitřního a vnějšího prostředí MŠMT. Konkrétně je možné uvést např.:

- šetření spokojenosti zaměstnanců MŠMT, které proběhlo v polovině roku 2025 a následně bylo velmi podrobně analyticky vyhodnoceno;
- komplexní šetření ke státní službě, které v roce 2024 pod názvem *Pohled úředníka/ce* realizovala sekce pro státní službu a jehož anonymizované výstupy týkající se výlučně odpovědí zaměstnanců MŠMT byly předmětem následné detailní analýzy;²
- závěrečnou kvalifikační práci zaměstnankyně zařazené v sekci státního tajemníka v MŠMT z roku 2025, která se zaměřuje na strategii rozvoje zaměstnanců MŠMT (dále „kvalifikační práce z roku 2025“);³
- zprávu z externího přezkumu MŠMT k plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a doporučení vzešlá z interních aktivit MŠMT orientovaných na obdobné problematiky;
- rozbory rozhovorů vedených s vybranými zaměstnanci MŠMT zařazenými napříč jednotlivými útvary;
- analytické, koncepční i strategické dokumenty týkající se státní služby, veřejné správy a rozvoje institucí financovaných z veřejných rozpočtů vzniklé v období po vydání původní strategie;
- interní šetření MŠMT z roku 2021, které bylo obsahově zaměřeno na hodnocení vnitřní komunikace úřadu.

Při zpracování analytické i navazující strategické části byly rovněž reflektovány obsah a požadavky kritérií zlepšování *Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech*.

Lidé

1.1 Zachování systému adaptace nových zaměstnanců jako silné stránky MŠMT

Poznatky ze šetření v roce 2024 stejně jako zprávy z externího a interního hodnocení a rozbory rozhovorů s vybranými zaměstnanci MŠMT ukázaly na velmi pozitivní vnímání podpory zaměstnanců MŠMT při jejich nástupu do úřadu. MŠMT má v tomto ohledu vypracovaný ucelený systém adaptace nových zaměstnanců, který je (nejen) v prostředí úřadů státní správy České republiky považován za příklad inspirativní praxe hodný následování. Žádoucí je věnovat pozornost osobám mentorů, a to jednak ve vazbě na rozvíjení jejich kompetencí pro mentorskou činnost, a jednak ve vztahu k odměňování (viz také kvalifikační práce z roku 2025). Kvalifikační práce z roku 2025 uvádí příležitosti také v rozšiřování praxe oboustranného mentoringu, který přináší pozitiva jak mentorovanému, tak

2 MŠMT (2024). *Pohled úředníka/ce MŠMT a ČŠI 2024*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

3 Nováková, J. (2025). *Strategie rozvoje zaměstnanců Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy*. Praha: Institut pro veřejnou správu.



mentorovi. Explicitně pak práce zmiňuje silnou kolegiální podporu začínajících zaměstnanců v nejužších týmech spolupracovníků.

1.2 Zvyšování prestiže MŠMT jako zaměstnavatele

Poznatky ze šetření v letech 2024 i 2025, rozborů rozhovorů s vybranými zaměstnanci MŠMT i zjištění z interního šetření MŠMT z roku 2021 ukázaly na rezervy vnímané prestiže ministerstva, potažmo práce ve státní správě.⁴ Existující příležitosti pro zvyšování prestiže MŠMT jako zaměstnavatele jsou spojeny také s problémy se získáváním zaměstnanců na specializované pozice. V tomto kontextu jsou důležitá zjištění o důvodech, které zaměstnance ovlivňují v jejich úvahách o setrvání či odchodu z MŠMT. Pozitivně zde působí především stabilita práce, možnost sladění pracovního a soukromého života a dobrý kolektiv. Dobrý kolektiv vnímalo příznivě 70 % účastníků šetření v roce 2024. Také v šetření v roce 2025 hodnotili zaměstnanci nejlépe atmosféru a kvalitu práce kolegů ze svého oddělení, respektive kvalitu komunikace se svým přímým nadřízeným. Naopak nepříznivě byly v šetřeních z roku 2024 i 2025 hodnoceny nabízený plat a benefity. Důležitá je také otázka, zda zaměstnanci považují vykonávanou práci za zajímavou (např. obsah práce, smysluplnost práce, autonomie práce).

Vysoká prestiž MŠMT jako zaměstnavatele je rovněž zásadní v souvislosti s přirozenými odchody zaměstnanců v důchodovém věku a hledáním nových zaměstnanců na jejich pozice. Podle poznatků ze šetření v roce 2024 byl odchod do důchodu v období jednoho roku pravděpodobný u 2 % respondentů. Detailnější interní analýza věkové struktury zaměstnanců MŠMT pak naznačuje, že v období následujících pěti až sedmi let lze odchod do důchodu očekávat až u 10 % zaměstnanců. I v tomto kontextu je žádoucí vzít do úvahy očekávání různých věkových skupin potenciálních zaměstnanců. Významné příležitosti lze spatřovat v rozvíjení stávajícího systému stáží pro studenty a další externisty tak, aby stáže přinášely benefity jak pro jejich účastníky (např. výkon smysluplné a zajímavé práce, osobní a odborný rozvoj, finanční ohodnocení), tak pro ministerstvo ve vazbě na získání a přípravu potenciálních zaměstnanců a talentů.

1.3 Zachování vysoké úrovně podpory rozvoje kompetencí zaměstnanců s využitím různých způsobů jejich rozvíjení a s důrazem na práci s talentem

Interní analytické dokumenty, rozborů rozhovorů se zaměstnanci i poznatky ze šetření v roce 2024 ukázaly, že zaměstnanci MŠMT vnímají možnost svého rozvoje lépe, než je tomu v případě zaměstnanců jiných úřadů státní správy. Jako vhodné přitom byly označeny různé způsoby rozvíjení kompetencí, nejčastěji bylo zmíněno učení se praxí a učení se od kolegů. V tomto kontextu lze za přínosnou považovat praktickou orientaci realizovaných aktivit, kdy zásadní pozitivní přínos mají lektori působící přímo v MŠMT, neboť znají praktické aspekty vykonávaných činností lépe než osoby z vnějšího prostředí. Existuje přitom potenciál šíření pozitiv prostřednictvím týmového učení jak uvnitř útvarů MŠMT, tak v rámci spolupráce mezi útvary. Vysokou pozornost je dále potřeba věnovat profesnímu a osobnímu rozvoji klíčových zaměstnanců se specializovanými znalostmi a dovednostmi (práce s talentem), neboť se ukazuje, že tyto zaměstnance je obtížné nahradit. Podporu rozvoje zaměstnanců, včetně ad-hoc rozvoje v nových tématech, zmiňuje mezi silnými stránkami MŠMT také kvalifikační práce z roku 2025. K silným stránkám MŠMT je dále řazen probíhající interní lektoring ze strany gestorů odborných agend, naopak zlepšovat lze přehlednost existující nabídky aktivit pro rozvoj kompetencí zaměstnanců a rovněž systém péče o interní lektory. Šetření spokojenosti zaměstnanců z roku 2025 nicméně ukazuje na potřebu věnovat tématu rozvoje kompetencí i nadále

4 Například ochota doporučit MŠMT jako dobrého zaměstnavatele.



vysokou pozornost, neboť většinový podíl zaměstnanců nezařadil vzdělávání a profesní rozvoj mezi hlavní motivační prvky své práce pro MŠMT.

1.4 Specifická pozornost věnovaná rozvoji kompetencí s komplexními vazbami na další oblasti rozvoje MŠMT

Některé kompetence zaměstnanců mají komplexní vazby k dalším oblastem rozvoje MŠMT, je jim proto žádoucí věnovat specifickou pozornost. Konkrétně byly mezi takové kompetence zaměstnanců zařazeny:

- manažerské kompetence vedoucích zaměstnanců;
- digitální kompetence a kompetence v oblasti práce s umělou inteligencí;
- kompetence v oblasti kybernetické bezpečnosti;
- kompetence v oblasti nelegitimního ovlivňování a lobbingu.

Poznatky ze šetření spokojenosti v roce 2024 i 2025 a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci ukázaly, že zaměstnanci MŠMT pozitivně vnímají podporu svého rozvoje ze strany vedoucích zaměstnanců (nadřízených) a oceňují také jejich další kompetence. Rozdílně však byla vnímána kvalita zpětné vazby, která je ze strany vedoucích zaměstnanců poskytována. Zatímco vedoucí zaměstnanci se vyjadřovali vesměs pozitivně, pohled samotných zaměstnanců byl kritičtější. Získané poznatky také ukázaly na příležitosti v častějším využívání manažerských nástrojů řízení a v lepší komunikaci, realizaci a hodnocení naplňování cílů MŠMT a na ně navazujících aktivit a úkolů. Žádoucí tak je posilování manažerských kompetencí vedoucích zaměstnanců a jejich strategického myšlení. Důležitost vysoké kvality manažerských kompetencí vedoucích zaměstnanců je dána také změnami v systému jejich hodnocení, kdy se jedním z klíčových stalo kritérium vztahující se k organizování, řízení, kontrolování a hodnocení práce podřízenými zaměstnanci.

Důležitost digitálních kompetencí a kompetencí orientovaných na práci s umělou inteligencí je dána tím, že záměrem MŠMT je posilovat využívání nástrojů automatizace a umělé inteligence pro zvyšování efektivity realizovaných procesů a práce zaměstnanců. Šetření spokojenosti zaměstnanců z roku 2025 přitom ukázalo, že elektronizace/digitalizace procesů a využívání nástrojů umělé inteligence patří mezi nejvíce oceňované pozitivní změny práce v MŠMT. Příležitosti existují také v širším využívání více pokročilých funkcionalit softwaru, který zaměstnanci mají k dispozici při své práci. Vysoce aktuálním tématem se stále rostoucí důležitostí je pak také kybernetická bezpečnost.

1.5 Systematická práce s motivací ve vazbě na finanční a nefinanční ohodnocení zaměstnanců

Poznatky ze šetření v roce 2024 ukázaly, že zaměstnanci MŠMT lépe hodnotili praxi uznání a chvály za dobrý výkon, než tomu je v celé státní správě. Tento poznatek lze vnímat pozitivně a je bezpochyby žádoucí i nadále uplatňovat postupy nefinančního ohodnocení práce zaměstnanců. Vysoký podíl zaměstnanců, kteří v šetřeních v roce 2024 i 2025 vyjádřili svou nespokojenost s finančním ohodnocením své práce, nicméně ukazuje existenci příležitostí ke zlepšení v oblasti odměňování. Příležitosti spočívají také v posílení vazby mezi finančním ohodnocením a pracovním výkonem zaměstnance. Obecně platí, že zajištění potřebných finančních prostředků při dodržování principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti, je zásadní pro poskytování veřejné služby MŠMT v odpovídající kvalitě a rozsahu.

V oblasti motivace je zásadní také další nepříznivý poznatek uvedený v kvalifikační práci z roku 2025 a v doporučeních z interních analýz. Tento poznatek poukazuje na část zaměstnanců, kteří necítí odpovědnost za svůj osobní a odborný rozvoj a neúčastní se souvisejících aktivit. Dalším problémem



v této oblasti může být nedostatek času některých zaměstnanců pro účast na aktivitách osobního a odborného rozvoje. Specificky se tento problém dotýká vedoucích zaměstnanců, u nichž je potřeba zajistit dostatečný prostor pro rozvíjení a uplatňování manažerských kompetencí.

1.6 Integrace dílčích subsystémů personálních procesů vycházející z kompetenčního rámce profesních rolí v MŠMT

MŠMT disponuje pozitivními zkušenostmi s přípravou kompetenčních rámců profesních rolí, kdy například Kompetenční rámec absolventa a absolventky učitelství z roku 2023 získal ocenění *Úřednický čin roku 2023*. Doporučení z interních analýz však ukazují, že ve vnitřním prostředí MŠMT není potenciál, který přístup založený na kompetenčních rámcích nabízí, plně využít (viz také kvalifikační práce z roku 2025). Příležitosti lze v tomto ohledu spatřovat nejen ve specifikaci kompetenčních rámců profesních rolí, ale také v jejich integraci s dalšími dílčími subsystémy personálních procesů – nábor a adaptace nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvíjení kompetencí zaměstnanců, kariérní systém zaměstnanců.

1.7 Dosahování vysoké kvality naplnění právních a dalších závazných požadavků s vazbou na uplatňování principů kvalitního personálního řízení

V souvislosti se schválením novely zákona o státní službě a souvisejících předpisů účinných k začátku roku 2025 byly vytvořeny nové rámcové podmínky v oblasti personálních procesů. Tyto podmínky lze zasadit do úvah o uplatňování principů kvalitního personálního řízení. V tomto ohledu se především jedná o otázky:

- Jak co nejefektivněji nastavit vazby mezi náročností a úrovní zaměstnancem vykonávané činnosti, hodnocením zaměstnance a odměňováním zaměstnance?
- Jak co nejefektivněji nastavit pravidla adaptačního procesu nového zaměstnance a využívat práci mentora?
- Jak co nejefektivněji nastavit rámcová pravidla vzdělávání v cyklu – identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, plánování vzdělávání, uskutečňování vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání s formulací individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců a celkového vzdělávacího plánu úřadu?
- Jak co nejefektivněji nastavit pravidla a postupy hodnocení zaměstnanců?

S uvedenými otázkami také úzce souvisí témata profesního a osobního rozvoje zaměstnanců (péče o talenty), motivace a seberealizace, plánování personálních kapacit a potřeb.

V případě MŠMT byla většina otázek spojených s rámcovými podmínkami novely zákona o státní službě v oblasti personálních procesů řešena již v první polovině roku 2025. Z tohoto důvodu je zde akcentován kvalitativní aspekt uplatňování principů personálního řízení.

Komunikace a kultura

2.1 Posilování otevřenosti vnitřní komunikace pro lepší výměnu informací, získávání zpětné vazby a spolupráci zaměstnanců založené na důvěře

Poznatky ze šetření v roce 2024 i 2025 ukázaly, že vysoký podíl zaměstnanců MŠMT nehodnotil úplně příznivě otevřenost vnitřní komunikace. Na stejný nedostatek přitom upozornilo také šetření z roku 2021, v němž bylo rovněž poukázáno na související problém nedostatečné důvěry mezi zaměstnanci



a v řadě ohledů nižší kvalitu poskytované zpětné vazby pro kontinuální učení a zlepšování se (např. neochota zaměstnanců poskytovat konstruktivní kritiku a náměty pro řešení chyb). Takto jsou utvářeny příležitosti k posilování otevřenosti vnitřní komunikace zaměstnanců MŠMT s předpokladem pozitivních dopadů v oblastech výměny informací, získávání zpětné vazby a spolupráce založené na důvěře. Důležitost uvedených příležitostí je dána rovněž tím, že méně formalizovaná interní komunikace může být efektivnější (rychlost a přesnost sdělení), než je komunikace založená na oficiálních úředních cestách. Pro uchopení těchto výhod je přitom potřebné utváření komunikačních vazeb mezi zaměstnanci (síťování, sdílení).

2.2 Dosahování vysoké úrovně vnitřní i vnější komunikace a spolupráce jako zásadního aspektu kvalitního plnění cílů MŠMT

Pro kvalitní plnění cílů MŠMT je zásadní vysoká úroveň vnitřní i vnější komunikace a spolupráce. V tomto kontextu vzniká potřeba respektovat obecné zásady komunikace, jako je:

- dosahování vysoké úrovně komunikace v průběhu všech fází plnění úkolů (zadání – plánování – zpracování – připomínkování – prezentace) a v souladu se specifikací souvisejících procesů (workflow);
- plnění zákonných a jiných závazných požadavků především vnější komunikace;
- volba vhodné formy, obsahu a nástroje komunikace ve vazbě na cíl a cílovou skupinu, v rámci interní komunikace preference dvoustranné, otevřené a věcné komunikace spojené s korektní, srozumitelnou a upřímnou zpětnou vazbou;
- otevřená odborná debata klíčových otázek, po níž následují srozumitelná rozhodnutí s jasně určenými termíny a odpovědnostmi; respektování přijatých rozhodnutí a jejich následné aktivní naplňování zaměstnanci;
- utváření bezpečného prostoru pro sdílení chyb a reflexi pracovních postupů i výkonů, aktivní podpora kultury psychologického bezpečí ze strany vedoucího zaměstnance, v níž je chyba vnímána jako příležitost k učení a růstu, nikoli k sankci;
- dodržování etických požadavků komunikace, vedení diskuse věcně a s respektem, aktivní vyhledávání a konstruktivní zpracovávání rozdílných názorů s vyvarováním se personalizace;
- transparentní řízení diskusí a rozhodování;
- sledování principů jednotného vizuálního stylu komunikace.

Ke kvalitní komunikaci má úzký vztah také spolupráce nejen v podobě výměny informací, konzultací, zpětné vazby, sdílení zkušeností či využívání příkladů dobré praxe, ale i v podobě společných projektů a jiných partnerských aktivit. Šetření spokojenosti zaměstnanců z roku 2025 přitom ukázalo existenci značných rezerv v této oblasti, a to především na vyšší úrovni organizace MŠMT (sekce, odbory).

Významnou příležitostí pro naplňování uvedených zásad kvalitní komunikace a spolupráce je využití různých podpůrných nástrojů. Šetření z roku 2021, rozbor hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci i kvalifikační práce z roku 2025 ukázaly, že zaměstnanci MŠMT využívají různorodé komunikační nástroje, přičemž dochází k rozšiřování především on-line způsobů sdílení informací. Příležitosti ke zlepšení byly ovšem identifikovány ve vazbě na využívání pokročilejších funkcí, které moderní komunikační nástroje nabízí (např. sdílení dokumentů v cloudu, využívání anket). Možnosti lze dále spatřovat v dalším rozvíjení již využívaných nástrojů komunikace, jako jsou intranet, internetové stránky či sociální síť MŠMT. Šetření z roku 2024 a doporučení interních analýz pak ukázaly na existující příležitosti ve zvyšování efektivity spolupráce s externími partnery.



2.3 Posilování meziútvarových vazeb v práci zaměstnanců MŠMT – sounáležitost a komplexní porozumění širším souvislostem

V šetřeních v roce 2024 i 2025 poukázal významný podíl zaměstnanců MŠMT na potřebu zvyšovat porozumění plněným úkolům v jejich širších souvislostech, tj. především vůči strategickým cílům MŠMT a v rámci vazeb k činnostem jiných útvarů. S touto skutečností koresponduje i další poznatek ze šetření v letech 2024 a 2025 a z rozborů hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci, podle něhož zaměstnanci dobře hodnotí sounáležitost a spolupráci na úrovni svého útvaru (oddělení), ale již hůře na vyšších úrovních odboru, sekce či celého ministerstva. Analogická zjištění byla získána v šetření z roku 2021, poukázáno bylo také na existující problémy ve spolupráci zaměstnanců napříč útvary a při vysvětlování významných změn v MŠMT. V tomto kontextu jsou v práci zaměstnanců utvářeny příležitosti pro zvyšování úrovně porozumění posláním, cílům a změnám v MŠMT. Příležitosti dále existují v posilování sounáležitosti zaměstnanců s MŠMT prostřednictvím důsledného vysvětlování zasazení plněných úkolů a jejich změn do strategických cílů MŠMT, prostřednictvím posilování spolupráce zaměstnanců různých sekcí a odborů při plnění komplexnějších úkolů projektového charakteru či prostřednictvím ocenění dobře vykonané práce ve finanční i nefinanční podobě. Zde se opětovně objevuje důležitost dosahování vysoké kvality manažerských kompetencí a strategického myšlení vedoucích zaměstnanců.

2.4 Zachování vysoké úrovně sladování práce a jiných životních potřeb zaměstnanců, MŠMT jako bezpečné prostředí pro zaměstnance

Poznatky z rozborů hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci a ze šetření v roce 2024 i 2025 ukázaly, že MŠMT je dobře hodnoceno v podpoře svých zaměstnanců při sladování jejich práce a ostatních životních potřeb. Žádoucí je proto nadále dosahovat vysoké úrovně nastaveného systému práce MŠMT nejen v této oblasti, ale také v dalších oblastech souvisejících s wellbeingem zaměstnanců v bezpečném prostředí MŠMT (např. organizace wellbeingových akcí). Nedílnou součástí problematiky je přitom nutnost respektu zaměstnanců vůči stanoveným pravidlům, jako jsou například pravidla pro výkon práce z jiného místa (home-office).

Procesy, automatizace a umělá inteligence

3.1 Rozšiřování využití nástrojů automatizace a umělé inteligence v MŠMT

Technologie hrají v současném světě stále důležitější roli. Při rutinních, ale i tvůrčích činnostech zaměstnanců existuje vysoký potenciál využití nástrojů automatizace a umělé inteligence pro zvýšení rychlosti, správnosti, kvality či snížení ceny jejich realizace. Tímto způsobem také dochází ke zvyšování efektivity vykonávaných činností a procesů. MŠMT zatím stojí na počátku širšího pronikání nástrojů automatizace a umělé inteligence do prostředí organizace, jakkoli je nyní v této oblasti oproti dřívějšímu období registrován významný pokrok. Zároveň MŠMT vnímá ve využívání nástrojů automatizace a umělé inteligence významné příležitosti pro směřování svého rozvoje (viz např. závěry ze šetření spokojenosti zaměstnanců v roce 2025, rozborů hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, doporučení interních analýz, kvalifikační práce z roku 2025), a proto je toto téma silně zdůrazněno v aktualizované strategii. MŠMT respektuje potřebu dokončení procesu identifikace příležitostí pro využití nástrojů automatizace a umělé inteligence při realizaci činností a procesů uvnitř útvarů i mezi útvary s tím, že na tento krok naváže postupné uvedení identifikovaných příležitostí do běžného chodu úřadu.



3.2 Zajištění potřebné infrastruktury a dalších materiálně-technických potřeb s respektováním požadavků bezpečnosti

Pro efektivní řízení činností a procesů, stejně jako pro naplňování záměrů strategie, je nezbytné zajištění potřebné infrastruktury a dalších materiálně-technických potřeb. Ty například zahrnují pořízování a obnovu softwarového vybavení či zajištění drobného majetku využívaného při realizaci dílčích aktivit při naplňování cílů a opatření strategie (např. účast na pracovních veletrzích, adaptační proces nového zaměstnance či oceňování zaměstnanců v rámci interních akcí). Rozsah potřeb je však samozřejmě mnohem širší, což potvrzují i poznatky z hodnocených zdrojů informací. V šetřeních z let 2024 a 2025 a v rozbořech hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci bylo ukázáno, že významná část zaměstnanců MŠMT vnímá stav a způsob využívání IT systémů za více či méně závažnou překážku efektivního výkonu práce. Důležitou roli bezpochyby hraje také rychlý technologický vývoj a stále silnější bezpečnostní hrozby ve fyzickém i online prostředí (kybernetická bezpečnost). Šetření spokojenosti zaměstnanců i kvalifikační práce z roku 2025 pak poukázaly na existenci řady dalších nedostatků v prostorových a materiálních podmínkách práce zaměstnanců (např. teplotní poměry v kancelářích, nedostatek vhodných prostor pro formální i neformální setkávání, problémy s wifí připojením v zasedacích místnostech, prostory ke stravování a další). Ve směřování dalšího rozvoje MŠMT je proto žádoucí na uvedené potřeby reagovat.

3.3 Řízení činností a procesů na základě aktuálního, přehledného a jednoduchého systému vnitřních předpisů, metodik a dalších dokumentů či podpůrných nástrojů

Pro efektivní řízení činností a procesů je dále přínosné vycházet z aktuálního, přehledného a jednoduchého systému podpůrných dokumentů (např. vnitřní předpisy, metodiky) či jiných nástrojů (např. automatizace procesů). Tímto způsobem je možné snižovat význam „byrokratických úzkých míst“, které činí procesy neefektivní, na což ostatně poukazují šetření z let 2021 a 2025 a doporučení interních analýz. MŠMT realizuje přezkumy související dokumentace a přijímá následná opatření, což je praxe, kterou je bezpochyby žádoucí i nadále zachovat. Přesto výskyt významné části zaměstnanců, kteří v šetření v roce 2024 označili pravidla pro výkon agendy (legislativní, metodické) za více či méně závažnou překážku efektivního výkonu práce, ukazuje na příležitosti pro další zkvalitňování existující praxe.

3.4 Využívání námětů zaměstnanců pro lepší realizaci činností a procesů v MŠMT

Poznatky z rozborů hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci a ze šetření v letech 2024 a 2025 ukázaly na skutečnost, že zaměstnanci MŠMT jen slabě vnímají podporu pro podávání a realizaci nových námětů. To se týká také zdrojů v útvech (např. rozpočet, personální a časové zdroje, externí podpora), které jsou na rozvíjení námětů vyhrazovány. Na nižší ochotu významného podílu zaměstnanců MŠMT upozorňovat na příležitosti ke zlepšování hůře fungujících činností či procesů upozorňuje také šetření z roku 2021, a to i v kontextu jejich pocitu, že nemohou ve své práci nic změnit. V této oblasti tak lze spatřovat příležitosti v jejím systematickém uchopení tak, aby bylo možné dosahovat potenciálních pozitiv v realizaci činností a procesů na základě zkušeností samotných zaměstnanců MŠMT, tj. na základě „zkušeností zdola“. I z tohoto důvodu byl v rámci MŠMT na začátku roku 2026 zprovozněn automatizovaný systém s názvem *Inovační podněty*. Tento systém umožňuje všem zaměstnancům MŠMT předkládat náměty, které by mohly zefektivnit práci a pomoci vytvářet modernější, otevřenější a maximálně spolupracující ministerstvo.



3.5 Rozšíření uplatnění manažerských metod řízení a řízení na základě dat a informací

Šetření v roce 2024 a doporučení interních analýz ukázaly na existující příležitosti v širším pronikání manažerských metod řízení útvarů (např. strategické řízení založené na cílech a výsledcích, standardní řízení projektového charakteru, šetření mezi uživateli služby), přičemž existuje úzká vazba využívání těchto metod řízení ke kvalitní práci s daty a informacemi. I zde lze tedy vnímat existující potenciál pro další zefektivnění vykonávaných činností a procesů. To dokládá také kvalifikační práce z roku 2025, která poukazuje na nízkou míru vyhodnocování dopadů aktivit v oblasti rozvoje kompetencí zaměstnanců. Významnou příležitostí pro širší uplatnění manažerských metod řízení a řízení na základě dat a informací je také etablování, využití a rozvíjení tzv. *delivery unit* jako poradní a koordinační jednotky ministra pro strategické řízení priorit resortu.



3. Strategická část

Strategická část stanovuje vizi, cíle a opatření směřování MŠMT v rámci tří pilířů rozvoje a v časovém horizontu platnosti strategie.

3.1. Vize

MŠMT zakládá své fungování na důsledném uplatňování praxe, v níž jsou na základě poznatků provedené analýzy navrženy úkoly a rozvojové aktivity k realizaci. Zároveň je jednoznačně stanovena odpovědnost a způsob řízení realizace úkolů a rozvojových aktivit, přičemž je položen důraz na kvalitu spolupráce dotčených útvarů. Hodnocení naplňování realizace úkolů a rozvojových aktivit, které vychází ze systematické práce s daty a informacemi, poskytuje zpětnou vazbu potřebnou pro další zlepšování. Tímto způsobem je rozvíjena kultura strategického myšlení v MŠMT. Zvláštní pozornost je věnována zvyšování úrovně manažerských znalostí, dovedností a kompetencí vedoucích zaměstnanců, pro které jsou rovněž zlepšovány podmínky pro uplatňování manažerských nástrojů ve fungování řízeného útvaru.

MŠMT opírá svůj rozvoj o kompetentní, motivované a spokojené zaměstnance vykonávající profesionálně, fundovaně a transparentně svěřené úkoly, buduje otevřenou kulturu organizace, která je založena na vzájemné důvěře, respektu a spravedlivém přístupu. Zaměstnanci sdílí hodnoty MŠMT, spolupracují na dosahování cílů a společně pracují na budování jeho pozitivního obrazu. Hnacímotorem rozvoje MŠMT jsou vysoká úroveň kompetencí všech zaměstnanců, kvalitní a přínosná vnitřní i vnější komunikace a spolupráce, efektivně nastavené řízení činností a procesů, a v neposlední řadě přívětivé pracovní podmínky pro zaměstnance. MŠMT je otevřené inovacím a aktivně využívá potenciál nástrojů automatizace a umělé inteligence pro zefektivnění realizovaných činností a procesů.

Naplňování vize se opírá o následující hodnoty práce zaměstnanců MŠMT:

- odbornost (profesionalita) a profesní růst – zaměstnanci s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění zadaných úkolů dané pracovní pozice, otevření svému trvalému odbornému a osobnímu rozvoji;
- otevřená kultura – podpora dialogu a spolupráce nad řešením úkolů, otevřená komunikace a pozitivní postoj k učení, inovacím a novým přístupům, práce s chybou jako příležitost k učení;
- důvěra, respekt a spravedlivý přístup – péče o důvěru a respekt jak mezi zaměstnanci, tak vůči externím partnerům, spravedlivý přístup vedoucích zaměstnanců vůči zaměstnancům bez rozdílu;
- motivace a zájem – projevovaný zájem o zaměstnance a jejich ocenění promítající se v jejich motivaci k proaktivnímu jednání, kvalitní práci a učení;
- spolupráce a týmový duch – spolupráce zaměstnanců na plnění zadaných úkolů, sdílení a přenos know-how mezi zaměstnanci i útvary;
- přívětivé pracovní podmínky zaměstnanců.

3.2. Cíle a opatření

Pro naplňování vize strategie a v reakci na potřeby a příležitosti uvedené v analytické části byly ve třech pilířích rozvoje formulovány strategické cíle a na ně navazující soubor opatření.



Lidé

Strategický cíl 1: Systematicky rozvíjet znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců v návaznosti na potřeby MŠMT i potřeby zaměstnanců samotných

Vazba na potřeby a příležitosti: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.7

Strategický cíl 1 vychází z důležitosti, kterou má vysoká úroveň znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců pro dosahování cílů věcných agend i agend souvisejících s chodem MŠMT. Podstata strategického cíle zdůrazňuje výhody přístupu, kdy je při volbě rozvíjených znalostí, dovedností a kompetencí hledán soulad mezi potřebami MŠMT na jedné straně a potřebami zaměstnanců na straně druhé. Dále je respektována ta skutečnost, že pro rozvíjení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců mohou být vhodné různé způsoby realizace, přičemž oceňována je praktická orientace souvisejících aktivit (učení se praxí, učení se od kolegů). V rámci strategického cíle 1 je specifická pozornost věnována podpoře nových zaměstnanců se záměrem co nejvíce usnadnit proces jejich adaptace v novém prostředí. Zvláštní důraz je pak položen na rozvíjení manažerských znalostí, dovedností a kompetencí vedoucích zaměstnanců, které jsou klíčové pro strategické i personální řízení útvarů. Uvedená východiska jsou zasazena do zákonných, případně jiných požadavků, které se vztahují k pravidlům adaptačního procesu a vzdělávání zaměstnanců a které byly v MŠMT promítnuty v příslušných interních aktech řízení. Pro naplnění záměru strategického cíle 1 byla formulována následující opatření.

Opatření 1.1 Využívat a nadále zkvalitňovat systém rozvíjení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců

Záměrem opatření 1.1 je využívat a nadále zkvalitňovat systém rozvíjení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, který je založen na nalezení souladu mezi jejich potřebami a potřebami MŠMT. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- identifikace potřeb týkajících se rozvíjení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců;
- plánování aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců s promítnutím v individuálních vzdělávacích plánech zaměstnanců a komplexním vzdělávacím plánu MŠMT;
- vyhodnocení aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců (individuálních vzdělávacích plánů) v souladu s nastaveným systémem jejich hodnocení;
- zavádění inovací systému rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, jako jsou:
 - optimalizace procesu identifikace potřeb zaměstnanců a týmů v rozvoji znalostí, dovedností a kompetencí (např. vytvoření a zavedení nástrojů identifikace);
 - optimalizace procesu plánování aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a týmů na základě identifikovaných potřeb;
 - zvyšování kvality vyhodnocení průběhu a přínosů aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a týmů;
- vytvoření a pravidelné aktualizace katalogu aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců;
- utváření a distribuce e-learningových a jiných kurzů pro potřeby MŠMT.

Cyklus identifikace – plánování – vyhodnocení aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců (individuální vzdělávací plány) je implementován na každoroční bázi akčního plánu.



Opatření 1.2 Realizovat aktivity rozvíjející odborné znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců

Záměrem opatření 1.2 je realizovat aktivity rozvíjející odborné znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců, které se vztahují k zaměření obsahu vykonávané práce. V rámci opatření jsou realizovány a vyhodnoceny následující typové aktivity, které mohou být jak v interní, tak v externí podobě:

- prakticky orientované učení se s kolegy z MŠMT či jiných organizací (např. síťování, metodická podpora, mentoring);
- prezenční a online školení, semináře, webináře, odborné konference;
- stáže a meziútvarové kulaté stoly;
- samostudium a sebeřízené vzdělávání zaměstnance;
- komplexně pojaté vzdělávací programy;
- blended (kombinované) kurzy, krátké vzdělávací moduly (micro-learning, nano-learning) vhodné pro zaměstnance s omezenými časovými možnostmi pro jejich rozvoj.

Aktivity navazují na zpracované individuální vzdělávací plány zaměstnanců, reagují však rovněž na aktuálně utvářené (ad-hoc) potřeby a příležitosti, přičemž kladou důraz na praktickou orientaci obsahu. V rámci opatření je realizováno také vzdělávání zaměstnanců, které vyžadují zvláštní právní předpisy, usnesení vlády a vnitřní předpisy MŠMT (včetně jazykového vzdělávání) s výjimkou vzdělávání, které souvisí s jinými opatřeními (např. vstupní vzdělávání úvodní v rámci opatření 1.5).

Opatření 1.3 Realizovat aktivity rozvíjející digitální a další znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců se specifickou pozorností věnovanou tématům umělé inteligence, kybernetické bezpečnosti, nelegitimního ovlivňování a lobbingu

Záměrem opatření 1.3 je realizovat aktivity rozvíjející jiné než odborné kompetence zaměstnanců. Specificky je vyzvednut význam digitálních kompetencí zaměstnanců (např. práce s pokročilejšími funkcionalitami využívaných programů, využívání nástrojů umělé inteligence, kybernetická bezpečnost), neboť úroveň těchto kompetencí průřezově ovlivňuje naplňování dalších cílů strategie. Zvláštní pozornost je dále věnována v současnosti vysoce aktuálním tématům nelegitimního ovlivňování a lobbingu, a to rovněž v kontextu novelizace zákonné úpravy. V rámci opatření jsou realizovány a vyhodnoceny následující typové aktivity, které mohou být jak v interní, tak v externí podobě:

- prakticky orientované učení se s kolegy z MŠMT či jiných organizací (např. síťování, metodická podpora, mentoring);
- prezenční a online školení, semináře, webináře, odborné konference;
- stáže a meziútvarové kulaté stoly;
- samostudium a sebeřízené vzdělávání zaměstnance;
- komplexně pojaté vzdělávací programy;
- blended (kombinované) kurzy, krátké vzdělávací moduly (micro-learning, nano-learning) vhodné pro zaměstnance s omezenými časovými možnostmi pro jejich rozvoj.

Aktivity navazují na zpracované individuální vzdělávací plány zaměstnanců, reagují však rovněž na aktuálně utvářené (ad-hoc) potřeby a příležitosti, přičemž kladou důraz na praktickou orientaci obsahu.



Opatření 1.4 Realizovat aktivity rozvíjející manažerské znalosti, dovednosti a kompetence vedoucích zaměstnanců

Záměrem opatření 1.4 je realizovat aktivity rozvíjející manažerské znalosti, dovednosti a kompetence vedoucích zaměstnanců, jako jsou například leadership, strategické a operativní řízení útvaru (týmu), rozhodování na základě dat a informací, řízení zaměstnanců (zadávání úkolů, komunikace a spolupráce, hodnocení zaměstnanců, identifikace potřeb týkajících se rozvíjení kompetencí zaměstnanců, plánování rozvíjení kompetencí zaměstnanců, řešení konfliktů), projektové řízení a řízení změn. V rámci opatření jsou realizovány a vyhodnoceny následující typové aktivity, které mohou být jak v interní, tak v externí podobě:

- prakticky orientované učení se s kolegy z MŠMT či jiných organizací (např. síťování, metodická podpora, mentoring);
- prezenční a online školení, semináře, webináře, odborné konference;
- stáže a meziútvarové kulaté stoly;
- samostudium a sebeřízené vzdělávání vedoucího zaměstnance;
- komplexně pojaté vzdělávací programy (např. existující manažerský rozvojový program MŠMT a budování manažerské komunity, program leadership akademie, systém podpory začínajících vedoucích zaměstnanců);
- blended (kombinované) kurzy, krátké vzdělávací moduly (micro-learning, nano-learning) vhodné pro zaměstnance s omezenými časovými možnostmi pro jejich rozvoj.

Aktivity navazují na zpracované individuální vzdělávací plány vedoucích zaměstnanců, reagují však rovněž na aktuálně utvářené (ad-hoc) potřeby a příležitosti, přičemž kladou důraz na praktickou orientaci obsahu.

Opatření 1.5 Realizovat aktivity adaptačního procesu nových zaměstnanců, včetně nových vedoucích zaměstnanců

Záměrem opatření 1.5 je zachovat vysokou úroveň a dále rozvíjet dílčí elementy procesu adaptace nových zaměstnanců, včetně nových vedoucích zaměstnanců. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity, které společně utváří promyšlený systém adaptace nových zaměstnanců a nových vedoucích zaměstnanců v MŠMT:

- vytvoření individuálního adaptačního plánu nového zaměstnance;
- seznámení nového zaměstnance s prostředím MŠMT a především útvaru, do něhož je zařazen;
- absolvování vstupního vzdělávání úvodního a dalších vzdělávacích aktivit;
- absolvování adaptačních aktivit v návaznosti na vykonávané činnosti zaměstnance a s podporou mentora;
- vyhodnocení naplnění individuálního adaptačního plánu nového zaměstnance;
- reflexe realizovaného adaptačního procesu nových zaměstnanců (diskuse a rozbor průběhu);
- utváření a následné zavedení nových aktivit adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Aktivity navazují na zpracované individuální adaptační plány nových zaměstnanců a nových vedoucích zaměstnanců a kladou důraz na praktickou orientaci obsahu.



Opatření 1.6. Implementovat a rozvíjet systém pro správu vzdělávání

Záměrem opatření 1.6. je digitálně zastřešit výše uvedená opatření v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a kultury učení na ministerstvu. Implementace systému pro správu vzdělávání (Learning Management System / Learning Experience Platform) umožní ministerstvu propojit, organizovat, poskytovat a sledovat offline a online vzdělávací aktivity v rámci jednoho ekosystému.

Ministerstvo chce, aby všichni zaměstnanci měli snadný přístup k rozvoji a učení – kdykoliv a odkudkoliv. Digitální vzdělávací platforma, která vychází z kultury učení ministerstva a je postavena na 10 klíčových principech (inovace, intuice, individualizace, inteligence, interakce, integrace, inspirace, impaktnost, interpersonalita a inkluze; tzv. desatero), umožní vytvářet, škálovat a sdílet obsah, který zaměstnanci potřebují nejen ke své práci, ale i pro svůj osobní rozvoj.

Proto ministerstvo potřebuje moderní, integrovanou, škálovatelnou a datově řízenou vzdělávací platformu (LMS+LXP), která centralizuje vzdělávání a podporuje vzdělávací subprocessy: onboarding, compliance, měkké dovednosti, manažerské dovednosti, kurátorský obsah, tedy platformu, která posiluje kulturu učení a umožňuje dlouhodobý a sofistikovaný rozvoj zaměstnanců.

V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- vytvoření jednotného ekosystému digitálního vzdělávání zaměstnanců, zavedení centrální LMS/LXP platformy pro onboarding, povinná školení, odborný i rozvojový obsah napříč ministerstvem;
- personalizace rozvoje zaměstnanců podle rolí a kompetencí; nastavení vzdělávací cesty, individuálních rozvojových plánů a doporučování obsahu podle pracovních rolí, kompetencí a potřeb zaměstnanců, poskytování obsahu na základě zájmu, chování uživatele a doporučení;
- digitalizace a automatizace procesů vzdělávání; propojení vzdělávacího systému s personálním systémem a automatizace správy uživatelů, přiřazování vzdělávání, notifikace a reporting;
- rozšíření dostupnosti a flexibility vzdělávání, umožnění přístupu zaměstnanců k obsahu kdykoliv a odkudkoliv prostřednictvím mobilního a cloudového řešení;
- podpora kultury kontinuálního učení a sdílení znalostí; rozvoj komunitních prvků, podpora interních expertů, peer learningu a aktivní tvorby či sdílení obsahu;
- posilování manažerských dovedností a měkkých kompetencí zaměstnanců; systematický rozvoj leadershipu, komunikace, spolupráce, adaptability a dalších souvisejících kompetencí;
- zvyšování motivace a zapojení do vzdělávání; využívání gamifikačních principů, certifikace, interaktivních prvků a personalizovaného uživatelského prostředí;
- zavedení datově orientovaného řízení rozvoje zaměstnanců; využívání analytiky a reportingu pro sledování účasti, pokroku, efektivity vzdělávání a rozhodování v HR;
- zajištění bezpečného a legislativně kompatibilního prostředí pro vzdělávání; nastavení procesů a technologií v souladu s GDPR, NIS2 a dalšími bezpečnostními standardy a interními pravidly;
- vytvoření dlouhodobě udržitelného a škálovatelného modelu vzdělávací infrastruktury; nastavení řešení umožňujících budoucí rozvoj, rozšiřování funkcionalit, integraci a případnou změnu dodavatele bez zásadních dopadů.

Další detaily opatření rozpracovává Analýza implementace LMS/LXP do prostředí MŠMT, která byla pro tyto účely zpracována.



**Ukazatele
strategického
cíle 1**

- 1.1 Nastavený a funkční systém rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců (dichotomická proměnná)
- 1.2 Podíl zaměstnanců podle jejich hodnocení úrovně přínosnosti aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí pro výkon svěřených agend (návaznost na celkové vyhodnocení individuálního vzdělávacího plánu zaměstnance)
Možnost rozlišení: (a) odborných kompetencí, (b) digitálních kompetencí, (c) dalších kompetencí, (d) manažerských kompetencí (jen pro vedoucí zaměstnance)
- 1.3 Podíl nových zaměstnanců, kteří úspěšně prošli adaptačním procesem
Možnost rozlišení: (a) vedoucích zaměstnanců, (b) ostatních zaměstnanců
- 1.4 Podíl nových zaměstnanců podle úrovně jejich spokojenosti s průběhem adaptačního procesu (návaznost na celkové vyhodnocení individuálního adaptačního plánu nového zaměstnance)
- 1.5 Nastavený a funkční digitální systém pro správu vzdělávání odrážející kulturu učení ministerstva

Strategický cíl 2: Rozvíjet práci s talenty a systematicky využívat personální kapacity ministerstva

Vazba na potřeby a příležitosti: 1.2, 1.3, 1.5, 1.7

Strategický cíl 2 vnímá důležitost motivace zaměstnanců a systematického využívání personálních kapacit pro kvalitu výkonu činností a procesů v MŠMT, ale také pro předcházení nežádoucího odchodu zaměstnanců. Vedle toho strategický cíl 2 zdůrazňuje důležitost vysoké úrovně znalostí, dovedností a kompetencí (talentu) jednak pro kvalitní a efektivní fungování agend MŠMT, a jednak pro jejich zlepšování. Role zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí je rovněž v šíření podpory mezi kolegy prostřednictvím lektorské či mentorské činnosti. Pro naplnění záměru strategického cíle 2 byla formulována následující opatření.

Opatření 2.1 Systematická identifikace a cílená podpora zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí

Záměrem opatření 2.1 je systematicky identifikovat a cíleně podporovat zaměstnance s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí v MŠMT. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- systematická identifikace a cílená podpora zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro roli interního lektora;
- systematická identifikace a cílená podpora mentorů adaptačního procesu nového zaměstnance;
- systematická identifikace a cílená podpora zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění jiných rolí pro excelenci vykonávaných agend v rámci MŠMT;
- pilotní ověření programů specifických či akcelerovaných kariérních cest zaměstnanců s vysokým potenciálem, včetně účelu plánovaného nástupnictví.

Svým charakterem má opatření 2.1 úzký vztah k dosahování cíle souvisejícího s prací s talenty v MŠMT.



Opatření 2.2 Systematicky využívat personální kapacity MŠMT a aktivity oslovení a identifikace potenciálních talentů k obsazení volných pracovních pozic

Záměrem opatření 2.2 je systematicky využívat personální kapacity MŠMT. Naplňování záměru opatření 2.2 vychází ze systemizace pracovních pozic, kdy změny v systemizaci reagují na aktuální potřeby a příležitosti ve využívání personálních kapacit MŠMT. Specifická pozornost je věnována vyhledávání potenciálních talentů k obsazení volných pracovních pozic. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- pravidelný přezkum potřeb a příležitostí ve využívání personálních kapacit MŠMT;
- promítnutí závěrů z pravidelného přezkumu potřeb a příležitostí ve využívání personálních kapacit MŠMT v případné změně systemizace pracovních pozic;
- rozvíjení systému stáží pro studenty a další externisty s benefity jak pro účastníky, tak pro MŠMT ve vazbě na vyhledávání talentů a obsazování volných pracovních pozic;
- uplatnění dalších aktivit pro oslovení potenciálních talentů k obsazení volných pracovních pozic.

Aktivity související se systemizací pracovních pozic jsou realizovány v návaznosti na závazné termíny.

Ukazatele strategického cíle 2

- 2.1 Nastavený a funkční systém identifikace a cílené podpory zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí (dichotomická proměnná)
- 2.2 Podíl zaměstnanců, kteří odešli z MŠMT
- 2.3 Podíl zaměstnanců s vynikajícím či velmi dobrým hodnocením, kteří odešli z MŠMT
- Možnost vynechání zaměstnanců, kteří odešli z MŠMT z důvodu odchodu do starobního důchodu*
- 2.4 Počet dlouhodobě neobsazených pracovních pozic
- 2.5 Podíl nových zaměstnanců, kteří v prvním hodnocení dosáhli nevyhovujících či dostačujících výsledků

Strategický cíl 3: Posilovat vazby mezi hlavními personálními agendami v návaznosti na kompetenční rámce profesních rolí v MŠMT

Vazba na potřeby a příležitosti: 1.6

Záměrem strategického cíle 3 je využít příležitosti, které jsou spojeny s komplexním přístupem k personálním agendám MŠMT, kdy integrujícím prvkem jsou kompetenční rámce profesních rolí v ministerstvu. Tyto kompetenční rámce jsou chápány jako východiska, která lze využít pro nábor a nastavení obsahu adaptačního procesu nových zaměstnanců (individuální adaptační plány), hodnocení zaměstnanců, rozvíjení kompetencí zaměstnanců (individuální vzdělávací plány) a zaměření cílené podpory zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí. Pro naplnění záměru strategického cíle 3 byla formulována následující opatření.

Opatření 3.1 Vytvořit kompetenční rámce profesních rolí v MŠMT

Záměrem opatření 3.1 je vytvořit kompetenční rámce profesních rolí v MŠMT. Kompetenční rámce vymezují jednak kompetence dané pracovní pozice či role (včetně mentora a interního lektora), jednak blíže charakterizují dosažené úrovně kompetencí. Takový přístup umožňuje následné propojení



kompetenčních rámců s hlavními personálními agendami MŠMT. V rámci opatření jsou realizovány typové aktivity vztahující se k vytvoření kompetenčních rámců profesních rolí na základě předem definované metodiky.

Opatření 3.2 Propojovat kompetenční rámce profesních rolí s dalšími personálními agendami

Záměrem opatření 3.2 je propojovat vytvořené kompetenční rámce profesních rolí s dalšími personálními agendami MŠMT:

- začlenění kompetenčních rámců profesních rolí v náborovém procesu;
- začlenění kompetenčních rámců profesních rolí v procesu adaptace nového zaměstnance;
- začlenění kompetenčních rámců profesních rolí v hodnocení zaměstnanců, případně v sebehodnocení zaměstnanců;
- využití kompetenčních rámců profesních rolí a poznatků z hodnocení při nastavení individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců (rozvíjení kompetencí);
- využití kompetenčních rámců profesních rolí a poznatků z hodnocení při definování cílené podpory zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí.

Z časového hlediska aktivity opatření 3.2 logicky navazují na dokončené aktivity, které se týkají opatření 3.1.

Ukazatele strategického cíle 3

3.1 Vytvořený katalog kompetenčních rámců profesních rolí (dichotomická proměnná)

3.2 Počet kompetenčních rámců profesních rolí s existujícími vazbami na další personální agendy

Možnost rozlišení dílčích personálních agend: (a) nábor zaměstnanců; (b) adaptační proces nových zaměstnanců; (c) hodnocení zaměstnanců; (d) rozvíjení kompetencí zaměstnanců; (e) cílená podpora zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí

Komunikace a kultura

Strategický cíl 4: Dosahovat vysoké úrovně vnitřní i vnější komunikace a spolupráce a utvářet pozitivní obraz MŠMT

Vazba na potřeby a příležitosti: 2.1, 2.2, 2.3, 1.2, 3.2, 3.3

Záměr strategického cíle 4 vychází z důležitosti, která je připisována vnitřní a vnější komunikaci a spolupráci v MŠMT pro dosahování cílů vykonávaných agend. Podstata strategického cíle 4 zdůrazňuje přínosy otevřené komunikace a spolupráce zaměstnanců založené na důvěře a respektu. Taková komunikace umožňuje zlepšit výměnu informací, poskytovat přínosnější zpětnou vazbu a lépe spolupracovat při řešení týmových úkolů. Podstata strategického cíle 4 dále sleduje obecná pravidla komunikace a spolupráce formulující potřebu:

- vhodně volit formu, obsah a nástroje komunikace a spolupráce ve vazbě na cíl a cílovou skupinu;
- zachovávat vysokou úroveň komunikace a spolupráce ve všech fázích plnění úkolů;



- dodržovat etické nároky na komunikaci a spolupráci, stejně jako nároky na budování identity MŠMT a jeho součástí;
- při komunikaci a spolupráci důsledně vysvětlovat smysl plněných úkolů vůči vizi a cílům MŠMT.

Kvalitní vnitřní a vnější komunikace a spolupráce pak rovněž napomáhá utvářet pozitivní obraz MŠMT. Pro naplnění záměru strategického cíle 4 byla formulována následující opatření.

Opatření 4.1 Realizovat aktivity otevřené komunikace a spolupráce vyznačující se rozpoznatelným vizuálním stylem

Záměrem opatření 4.1 je realizovat aktivity, které napomáhají utvářet kulturu otevřené komunikace a spolupráce vyznačující se rozpoznatelným vizuálním stylem. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- realizace významných aktivit zaměřených na posilování otevřené vnitřní a vnější komunikace a spolupráce – výměna a sdílení informací a zkušeností, řešení týmových úkolů, poskytování vzájemné zpětné vazby, „učící se porady“, práce s chybou jako příležitost k učení, realizace projektů externí spolupráce, zapojení do externích sítí organizací;
- utváření komunit praxe a sdílení zkušeností (např. lektorské komunity, mentorské komunity, manažerské komunity a další);
- zavedení a uplatňování prvků 360° hodnocení jako nástroje zpětné vazby pro vedoucí zaměstnance;
- realizace komunikačních kampaní k významným úkolům vykonávaných agend, k významným změnám v činnostech MŠMT či k posilování významu hodnot MŠMT a zvyšování kvality jeho vnitřního prostředí;
- plnění zákonných a jiných závazných požadavků se vztahem k otevřené a transparentní komunikaci a spolupráci (např. otevřená data, informace k veřejným zakázkám a uzavřeným smlouvám, požadavky podle zákona o svobodném přístupu k informacím);
- důsledné využívání dokumentů jednotného vizuálního stylu identity a výstupů MŠMT, v případě potřeby aktualizace těchto dokumentů ve vazbě na vnitřní i vnější impulsy.

Při naplňování opatření 4.1 jsou respektována obecná pravidla komunikace a spolupráce strategického cíle 4.

Opatření 4.2 Dosahovat vysoké kvality využívaných nástrojů komunikace a spolupráce

Záměrem opatření 4.2 je dále zvyšovat kvalitu využívaných nástrojů komunikace a spolupráce. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- zvyšování uživatelské přívětivosti a vzhledu informačních systémů využívaných ke komunikaci a spolupráci;
- rozšiřování informačních systémů o další funkcionality přínosné pro kvalitu komunikace a spolupráce (např. online platforma pro sdílení znalostí, výměnu tipů, postupů a dobré praxe);
- rozšiřování využívaných nástrojů elektronické komunikace a spolupráce (např. sdílená úložiště, elektronické podpisy, digitalizace procesů s významným aspektem komunikace a spolupráce);
- pravidelná aktualizace registrů informačních systémů a dalších zdrojů informací.



**Ukazatele
strategického
cíle 4**

4.1 Podíl zaměstnanců podle úrovně jejich spokojenosti s kvalitou komunikace a spolupráce v MŠMT

Možnost rozlišení: (a) vnitřní komunikace; (b) vnější komunikace

Možnost rozlišení dílčích úrovní hodnocení: (a) oddělení; (b) odbor; (c) sekce; (d) ministerstvo; (e) externí partneři

Možnost rozlišení dílčích cílů komunikace: (a) zajištění informací k plnění zadaných úkolů; (b) poskytování zpětné vazby, výměna zkušeností; (c) týmová spolupráce

Možnost rozlišení: (a) vedoucích zaměstnanců; (b) ostatních zaměstnanců

4.2 Podíl mediálních zpráv s negativním vyzněním sdělení vůči MŠMT

Strategický cíl 5: Dosahovat vysoké úrovně sounáležitosti zaměstnanců s MŠMT na různých úrovních řízení

Vazba na potřeby a příležitosti: 2.3, 2.4

Záměr strategického cíle 5 usiluje o využití přínosů, které jsou spojeny s dosahováním vysoké úrovně sounáležitosti zaměstnanců s MŠMT na různých úrovních řízení (oddělení, odbor, sekce, ministerstvo jako celek). Tyto přínosy jsou spojeny se zvyšováním motivace a angažovanosti zaměstnanců, s posilováním důvěry a respektu mezi zaměstnanci a s utvářením pozitivního obrazu MŠMT v souladu s jeho vizí a cíli. Předpokládá se, že vyšší sounáležitost zaměstnanců s útvary na nižších úrovních řízení je předpokladem vyšší sounáležitosti zaměstnanců s útvary na vyšších úrovních řízení, přičemž je potřeba vyvarovat se nežádoucí konkurence mezi útvary. Podstata strategického cíle 5 spatřuje v tomto ohledu potenciál v realizaci aktivit neformálních setkávání, v zachování vysoké přívětivosti pracovních podmínek zaměstnanců, v posilování postavení MŠMT jako bezpečného prostředí pro zaměstnance a v uplatňování nástrojů pro sladování práce a ostatních životních potřeb zaměstnanců. Pro naplnění záměru strategického cíle 5 byla formulována následující opatření.

Opatření 5.1 Realizovat neformální aktivity pro posilování sounáležitosti zaměstnanců s MŠMT na různých úrovních řízení

Záměrem opatření 5.1 je realizovat aktivity neformálního charakteru, které posilují sounáležitost zaměstnanců s MŠMT na různých úrovních řízení (oddělení, odbor, sekce, ministerstvo jako celek). V rámci opatření jsou organizovány a realizovány akce a setkávání s významnou neformální komponentou, jako jsou výjezdní zasedání týmů či vedoucích zaměstnanců, více či méně formální akce oddělení, odborů, sekcí či celého ministerstva (např. mikro-konference útvarů, vánoční setkání, teambuildingové či volnočasové akce, akce v rámci konceptu podpory wellbeingu zaměstnanců a další). Nastavena budou také formalizovaná pravidla realizace neformálních aktivit.

Opatření 5.2 Zachovávat vysokou přívětivost pracovních podmínek zaměstnanců a pozitivní přístup při uplatňování nástrojů podporujících sladění jejich práce a ostatních životních potřeb a dále zlepšovat vnímání MŠMT jako bezpečného prostředí pro zaměstnance

Záměrem opatření 5.2 je dále posilovat sounáležitost zaměstnanců s MŠMT na různých úrovních řízení prostřednictvím jednak zachování maximální možné přívětivosti jejich pracovních podmínek, jednak uplatňování nástrojů podporujících sladění práce a ostatních životních potřeb zaměstnanců, a to s respektováním pravidel pro využití těchto nástrojů ze strany zaměstnanců (např. pravidla pro práci z jiného místa). V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:



- utváření a zvyšování kvality fyzických i virtuálních prostor pro setkávání a relaxaci zaměstnanců;
- zajištění podpory zaměstnanců ze strany odborných profesí (např. kouč, mediátor, psycholog);
- zvyšování kvality pracovních podmínek zaměstnanců ve vazbě na jejich náměty ze šetření spokojenosti a dalších anket;
- uplatňování nástrojů podporujících sladění práce a ostatních životních potřeb zaměstnanců, jako je například pružné rozvržení pracovní doby, umožnění výkonu práce z jiného místa (home-office) či pozornost věnovaná zaměstnancům čerpajícím mateřskou či rodičovskou dovolenou, a to s respektováním pravidel pro využití těchto nástrojů ze strany zaměstnanců (např. pravidla pro práci z domova – home office);
- zajištění nabídky benefitů pro zaměstnance;
- oceňování zaměstnanců za příkladný výkon práce;
- aktivity pro zlepšování vnímání MŠMT jako bezpečného prostředí pro zaměstnance (např. antidiskriminační opatření).

**Ukazatele
strategického
cíle 5**

5.1 Podíl zaměstnanců podle úrovně jejich sounáležitosti s MŠMT

Možnost rozlišení dílčích úrovní hodnocení: (a) oddělení; (b) odbor; (c) sekce; (d) ministerstvo

Procesy, automatizace a umělá inteligence

Strategický cíl 6: Zvyšovat efektivitu činností a procesů prostřednictvím využití nástrojů automatizace a umělé inteligence a systematické práce s daty a informacemi

Vazba na potřeby a příležitosti: 3.1, 3.5, 1.4

Záměrem strategického cíle 6 je uchopit příležitosti pro zvýšení efektivity realizovaných činností a procesů, které nabízí nástroje automatizace a umělé inteligence, respektive systematická práce s daty a informacemi. Podstata strategického cíle 6 přitom respektuje jednak ranou fázi zavádění nástrojů automatizace a umělé inteligence v MŠMT, jednak příležitosti pro rozšiřování manažerských metod řízení činností a procesů založených na práci s daty a informacemi. Pro naplnění záměru strategického cíle 6 byla formulována následující opatření.

Opatření 6.1: Uplatňovat nástroje automatizace a umělé inteligence v řízení činností a procesů vykonávaných agend

Záměrem opatření 6.1 je zvyšovat efektivitu realizovaných činností a procesů (rychlost, správnost, kvalita, cena) prostřednictvím využití nástrojů automatizace a umělé inteligence. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- využívání nástrojů umělé inteligence (např. Microsoft Copilot) jako podpory plnění úkolů zaměstnanců MŠMT (např. vytváření obsahu, analýza dat, konverzace a vyhledávání, automatizace činností);
- mapování a hodnocení možností využití nástrojů automatizace a umělé inteligence v dalších činnostech a procesech agend MŠMT;
- úprava podoby realizace dalších činností a procesů s využitím nástrojů automatizace a umělé inteligence (např. automatizace rutinních činností, utváření obsahu s využitím umělé inteligence).



Z časového hlediska jsou aktivity opatření 6.1 průběžného charakteru.

Opatření 6.2: Uplatňovat metody systematické práce s daty a informacemi v řízení činností a procesů vykonávaných agend

Záměrem opatření 6.2 je zvyšovat efektivitu realizovaných činností a procesů (rychlost, správnost, kvalita, cena) a kvalitu vnitřního prostředí MŠMT prostřednictvím systematické práce s daty a informacemi. Takto dochází k naplňování principu „rozhodování na základě vyhodnocení dat a informací (evidence)“. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- rozvíjení přístupů personálního řízení založených na evidenci (např. vytvoření klíčových ukazatelů o zaměstnancích či uchazečích o zaměstnání, nastavení systému sběru dat a vyhodnocení s formulací potřebných opatření);
- hodnocení podoby vykonávaných činností a procesů (např. potřebnost, časová náročnost, duplicity, rozdělení odpovědností) a formulace opatření k jejich optimalizaci;
- realizace šetření a anket mezi zaměstnanci k úpravě pravidel a postupů při plnění činností a procesů (včetně hodnocení vnitřního prostředí MŠMT) s následnou analýzou a vyhodnocením získaných dat a informací a s formulací doporučujících aktivit ke zlepšení;
- realizace srovnávacích studií vybraných témat, benchmarking a benchlearning (např. postavení MŠMT v různých oblastech personálního řízení);
- zpracování dopadových studií tam, kde je takový krok přínosný (např. hodnocení dopadů přijímaných opatření, hodnocení přínosnosti realizovaných změn, nastavení a sledování kvality realizace vybraného procesu, mediální analýzy se vztahem k MŠMT);

Díličí aktivity posilují uplatňování manažerských metod řízení v MŠMT, které jsou založené na datech a informacích.

Ukazatele strategického cíle 6

6.1 Počet činností a procesů, u nichž byly uplatněny nástroje automatizace či umělé inteligence pro zvýšení efektivity jejich realizace

6.2 Počet výstupů z uplatnění metod systematické práce s daty a informacemi (např. systém řízení založený na evidenci, realizovaný audit agend, dopadová studie, vyhodnocení šetření spokojenosti)

Strategický cíl 7: Utvářet podmínky a uplatňovat kroky potřebné pro dosahování optimální a efektivní realizace činností a procesů

Vazba na potřeby a příležitosti: 3.2, 3.3, 3.4, 2.3

Záměrem strategického cíle 7 je dosahovat optimální a efektivní realizace činností a procesů, k čemuž napomáhá zajištění nezbytné úrovně finančních, infrastrukturních a jiných materiálně-technických podmínek a specifikace aktuálního, přehledného a jednoduchého systému souvisejících dokumentů. Záměr strategického cíle 7 také respektuje existenci příležitostí pro zvyšování efektivity činností a procesů díky námětům přicházejícím přímo od zaměstnanců MŠMT. Za tímto účelem bude využíván systém pro zavádění významných změn navrhaných ze strany zaměstnanců (*Inovační podněty*). Pro naplnění záměru strategického cíle 7 byla formulována následující opatření.



Opatření 7.1: Zajišťovat institucionální, finanční, infrastrukturní a jiné materiálně-technické podmínky, respektovat přitom principy 3E a požadavky bezpečnosti

Záměrem opatření 7.1 je zajišťovat institucionální, finanční, infrastrukturní a další materiálně-technické podmínky pro dosahování vysoké kvality realizovaných činností a procesů v MŠMT. Respektována je také potřeba naplňovat jednak principy 3E (účelnost, hospodárnost a efektivnost) ve vazbě na vynakládání veřejných financí, a jednak požadavky bezpečnosti. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- etablování, využívání a rozvoj tzv. *delivery unit* jako strategické, poradní a koordinační jednotky ministra;
- identifikace a zajišťování zdrojů finančních prostředků pro naplňování záměrů *Strategie*;
- technologický upgrade a doplňování využívaných informačních systémů (např. zavedení jednotného systému pro řízení vzdělávání);
- integrace využívaných informačních systémů (např. integrace nástrojů pro vzdělávání);
- rozšiřování informačních systémů o další přínosné funkcionality;
- obnova a doplnění infrastrukturního a dalšího materiálně-technického vybavení;
- obnova a doplnění licencí využívaného software;
- pořizování odborné literatury, periodik a přístupů k databázím;
- pořizování propagačních předmětů MŠMT využívaných například pro oslovení nových zaměstnanců, v rámci adaptačního procesu nového zaměstnanců apod.;
- zavádění funkcionalit pro zvyšování kybernetické bezpečnosti využívané infrastruktury;
- realizace aktivit pro naplnění dalších bezpečnostních potřeb (např. zajištění fyzické bezpečnosti zaměstnanců).

Z časového hlediska jsou aktivity opatření 7.1 průběžného charakteru.

Opatření 7.2: Průběžně optimalizovat vykonávané činnosti a procesy v návaznosti na jejich hodnocení a zachovávat aktuální, přehledný a jednoduchý systém vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů specifikujících a podporujících postupy a pravidla realizace činností a procesů

Záměrem opatření 7.2 je dosahovat optimální podoby vykonávaných činností a procesů, která je stanovena na základě potřeb vzešlých z jejich hodnocení (viz „audit agend“ v rámci opatření 6.2). Předpokládá se, že takový přístup také přispívá ke snižování administrativní a jiné zátěže vedoucích zaměstnanců s vytvořením časového prostoru pro uplatňování manažerských metod řízení. Doplňujícím záměrem opatření 7.2 je udržovat aktuální, přehledný, jednoduchý a dostupný systém vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů specifikujících a podporujících postupy a pravidla vykonávaných činností a procesů v MŠMT. Součástí systému je i prokazatelné seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy. V rámci opatření jsou realizovány následující typové aktivity:

- optimalizace podoby vykonávaných činností a procesů (agend);
- realizace aktivit pro snižování administrativní a jiné zátěže vedoucích zaměstnanců;
- posilování profesionalizace výběrových řízení se zvláštní pozorností věnovanou vedoucím zaměstnancům;
- významné revize vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů řízení činností a procesů, například ve vazbě na změny právních předpisů vyšší právní síly či na tvorbu vnitřních zastřešujících dokumentů;



- realizace přezkumů vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů řízení činností a procesů;
- přijetí opatření v návaznosti na závěry realizovaného přezkumu vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů řízení činností a procesů;
- využívání nastaveného systému pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy.

Z časového hlediska je uplatňován roční interval realizace přezkumů vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů procesního řízení v souladu s vnitřními předpisy MŠMT.

Opatření 7.3: Využívat systém pro podávání a zavádění významných změn (inovací) iniciovaných zaměstnanci (*Inovační podněty*)

Záměrem opatření 7.3 je naplňovat postavení MŠMT jako organizace otevřené změnám a inovacím, které přicházejí od samotných zaměstnanců (inovace iniciované „zdola“). Za tímto účelem byl etablován systém pro podávání a zavádění významných změn (inovací) iniciovaných zaměstnanci (*Inovační podněty*). V dalším období bude vytvořený systém dále rozvíjen s cílem zajistit jeho širší využívání.

Ukazatele strategického cíle 7

- 7.1 Podíl zaměstnanců podle úrovně jejich spokojenosti s kvalitou materiálně-technických podmínek pro práci
- 7.2 Realizace přezkumu vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů řízení činností a procesů a přijetí vyplývajících opatření (dichotomická proměnná)
- 7.3. Počet inovačních podnětů podaných zaměstnanci

Formulované cíle a opatření strategické části nelze vidět izolovaně, naopak mezi nimi existují úzké vazby. Z tohoto důvodu nemusí být přiřazení aktivity k jednotlivým strategickým cílům a opatřením jedinečné, neboť aktivita může být relevantní pro naplňování více strategických cílů a opatření současně.



Akční plán, systém monitoringu a hodnocení

4.1. Akční plán

Systém implementace *Strategie rozvoje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 2030* je založen na ročních akčních plánech obsahujících aktivity, které jsou naplánovány pro daný rok a navázány na strategické cíle a opatření. Akční plán obsahuje:

- přehled aktivit pro realizaci v časovém období platnosti akčního plánu;
- uvedení vazby aktivity na strategické cíle a opatření strategie;
- vymezení odpovědné osoby či útvaru za realizaci aktivity;
- stanovení časového rámce plnění záměru aktivity ať již konkrétním termínem plnění, nebo průběžným plněním;
- uvedení případných dalších významných informací k aktivitě – např. podmiňující aspekty realizace aktivity, klíčové spolupracující útvary či externí subjekty, nároky na externí zdroje, aktivita charakteru významné změny.

Po uplynutí časového období platnosti je naplnění aktivit vyhodnoceno jako poslední element ročního akčního plánu (viz ilustrativní podoba akčního plánu níže). Současně s vyhodnocením aktivity jsou zajišťovány vstupní informace pro tvorbu akčního plánu pro další rok (analýza vnitřního a vnějšího prostředí MŠMT).

Akční plán pro rok						
ID	Aktivita	Vazba na strategické cíle a opatření	Odpovědnost	Časový rámec	Poznámka	Vyhodnocení aktivity
1.						
2.						

Akční plány jsou chápány ve smyslu flexibilního dokumentu, který reaguje na měnící se vnitřní a vnější podmínky v průběhu roku (např. změna disponibilních finančních prostředků, změna legislativního rámce, nový podnět k významné změně ze strany vedení úřadu či ze strany zaměstnanců apod.). Takto může být akční plán doplňován o relevantní aktivity v průběhu období platnosti. Stejně tak naplánované aktivity nemusí být z objektivních důvodů naplněny, což se promítne ve vyhodnocení aktivity po skončení platnosti akčního plánu.

4.2. Systém monitoringu a hodnocení

Systém monitoringu a hodnocení *Strategie rozvoje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 2030* je nastaven na dvou úrovních:

- první úroveň je dílčí subsystém ukazatelů na úrovni strategických cílů a opatření; indikativní soubor těchto ukazatelů je definován ve specifikaci strategických cílů a opatření a souhrnně uveden níže (včetně stanovení ideální teoretické hodnoty a periodicity sběru dat); vybrané ukazatele je možné definovat také na vyšším stupni rozlišení v souladu s jejich vymezením



v rámci jednotlivých specifických cílů; detailní operacionalizace ukazatelů bude provedena při prvním sběru dat;

- druhou úroveň je subsystém založený na vyhodnocení plnění aktivit akčního plánu pro daný rok.

Dva subsystémy monitoringu a hodnocení *Strategie rozvoje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 2030+* jsou zdrojem dat a informací pro průběžné hodnocení strategie v roce 2028 a vyhodnocení strategie v roce 2030, kdy bude rozhodnuto o její další aktualizaci. Před rokem 2030 může dojít k aktualizaci strategie v reakci na významné podněty z vnitřního či vnějšího prostředí.

ID	Název ukazatele	Ideální teoretická hodnota*	Periodicita	Hodnota v roce		
				rok	...	rok
1.1	Nastavený a funkční systém rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců (dichotomická proměnná)	Ano	Roční			
1.2	Podíl zaměstnanců podle jejich hodnocení úrovně přínosnosti aktivit rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí pro výkon svěřených agend	100 % v nejvyšší úrovni hodnocení	Roční			
1.3	Podíl nových zaměstnanců, kteří úspěšně prošli adaptačním procesem	100 %	Roční			
1.4	Podíl nových zaměstnanců podle úrovně jejich spokojenosti s průběhem adaptačního procesu	100 % v nejvyšší úrovni hodnocení	Roční			
2.1	Nastavený a funkční systém identifikace a cílené podpory zaměstnanců s vysokou úrovní znalostí, dovedností a kompetencí pro plnění specifických rolí (dichotomická proměnná)	Ano	Roční			
2.2	Podíl zaměstnanců, kteří odešli z MŠMT	Ideální teoretická hodnota není stanovena.	Roční			
2.3	Podíl zaměstnanců s vynikajícím či velmi dobrým hodnocením, kteří odešli z MŠMT	0 %	Roční			
2.4	Počet dlouhodobě neobsazených pracovních pozic	0	Roční			
2.5	Podíl nových zaměstnanců, kteří v prvním hodnocení dosáhli nevyhovujících či dostačujících výsledků	0 %	Roční			



3.1	Vytvořený katalog kompetenčních rámců profesních rolí (dichotomická proměnná)	Ano	Roční			
3.2	Počet kompetenčních rámců profesních rolí s existujícími vazbami na další personální agendy	Počet profesních rolí vynásobený počtem personálních agend	Roční			
4.1	Podíl zaměstnanců podle úrovně jejich spokojenosti s kvalitou komunikace a spolupráce v MŠMT (šetření spokojenosti)	100 % v nejvyšší úrovni hodnocení	Dva roky			
4.2	Podíl mediálních zpráv s negativním vyzněním sdělení vůči MŠMT	0 %	Roční			
5.1	Podíl zaměstnanců podle úrovně jejich sounáležitosti s MŠMT (šetření spokojenosti)	100 % v nejvyšší úrovni hodnocení	Dva roky			
6.1	Počet činností a procesů, u nichž byly uplatněny nástroje automatizace či umělé inteligence pro zvýšení efektivity jejich realizace	Ideální teoretická hodnota není stanovena. Příznivě jsou hodnoceny vyšší hodnoty.	Roční			
6.2	Počet výstupů z uplatnění metod systematické práce s daty a informacemi (např. systém řízení založený na evidenci, realizovaný audit agend, dopadová studie, vyhodnocení šetření spokojenosti)	Ideální teoretická hodnota není stanovena. Příznivě jsou hodnoceny vyšší hodnoty.	Roční			
7.1	Podíl zaměstnanců podle úrovně jejich spokojenosti s kvalitou materiálně-technických podmínek pro práci (šetření spokojenosti)	100 % v nejvyšší úrovni hodnocení	Dva roky			
7.2	Realizace přezkumu vnitřních předpisů, metodik a jiných dokumentů či nástrojů řízení činností a procesů a přijetí vyplývajících opatření (dichotomická proměnná)	Ano	Roční			



7.3	Počet inovačních podnětů podaných zaměstnanci	Ideální teoretická hodnota není stanovena. Příznivě jsou hodnoceny vyšší hodnoty.	Roční			
-----	---	---	-------	--	--	--

** Ideální hodnota je stanovena v teoretické rovině, ke které je žádoucí směřovat. U některých ukazatelů se nepředpokládá, že je možné ideální teoretické hodnoty dosáhnout.*