Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Č.j. MSMT-18055/2022-1 III.

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt „Zavádění systému řízení kvality na MŠMT“,

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

Strategie rozvoje MŠMT 2030

Obsah

1. Úvod 3
1.1 Východiska pro zpracování dokumentu 3
1.2 Struktura návrhové části 5
2. Strategická část 7
2.1 Vize 7
2.2 Pilíře rozvoje 8
2.2.1 Pilíř Lidé 9
2.2.2 Pilíř Komunikace a kultura 9
2.2.3 Pilíř procesy a kvalita 10
2.2.4 Pilíř Data a digitalizace 10
2.3 Soubor opatření dle priorit 10
3. Akční plán 25
4. Indikátorová soustava 29

1. Úvod

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

Dokument „Strategie rozvoje MŠMT 2030“ (dále jen „strategie“) v pojetí Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech je primárně zaměřen na vnitřní chod a fungování Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“). Jeho hlavním cílem je definovat a podrobně popsat vize, strategické cíle a související akční plán.

Dokument je zaměřen především na definování poslání, vizí a hodnot mezi které patří např. transparentnost, efektivita, profesionalita a další, dále pak na hierarchicky provázané cíle, a to v dlouhodobém horizontu, potřebné zdroje, odpovědnosti jednotlivých relevantních rolí, časový rámec v hierarchii cílů a rizika ovlivňující úspěšné naplnění vizí a cílů, vlastní systém a hodnocení strategie a v neposlední řadě na související implementační plán, který popisuje konkrétní aktivity pro naplnění cílů Strategie rozvoje MŠMT 2030 a další aktivity.

1.1 Východiska pro zpracování dokumentu

Strategie vychází především z posouzení stávajícího nastavení podpůrných a řídicích procesů. Východiska pro formulaci pilířů a vize byla stanovena na základě:

1) **Analýzy relevantní interní dokumentace**, včetně již zpracovaných analýz
2) **Realizace polostrukturovaných rozhovorů** s vybranými zaměstnanci ministerstva, především s vlastníky analyzovaných procesů
3) **Realizace skupinových diskusí**, které byly realizovány na úrovni vedení sekce a klíčových zaměstnanců.

Návrhová část je pak uskupením opatření zaměřených na slabé stránky ministerstva identifikované při vstupní „Analýze současného stavu MŠMT v aspektech řízení kvality úřadu“, ale především na využití příležitostí pro jeho rozvoj s ohledem na reálné potřeby, technologický i společenský vývoj.

V úvodu návrhové části je obsažena vize ministerstva. Vize zrcadlí hlavní témata, která jsou klíčová z pohledu dalšího směřování ministerstva a vize tak dává dlouhodobý rámec z pohledu stanovení cílového stavu. Vize a na ní navázané teze reagují především na následující zjištění a východiska:

1) Ministerstvo se dlouhodobě snaží o systémový a kontinuální rozvoj zaměstnanců, procesy v této oblasti jsou nastaveny v souladu s běžnými standardy, ale existuje **prostor pro větší adresnost rozvoje, systémovější práci s rozvojem kompetencí a osobnostních předpokladů**.
2) Ministerstvo dlouhodobě pečuje o své zaměstnance a rozvíjí svůj benefitní program. Stále však existuje **prostor pro větší spolupráci zaměstnanců, existuje prostor pro zvýšení atraktivity ministerstva jako zaměstnavatele.**
3) V rámci ministerstva existuje prostor **pro rozvoj otevřeného prostředí**. Prostředí otevřeného pro inovace, pro řešení problémů atp. Tomuto prostředí prospěje skutečnost, že zaměstnanci budou mít možnost otevřeně řešit své potřeby, což má výrazný dopad na kulturu v organizaci.
4) Slabou stránkou je **absence sdílené vize ministerstva a jeho vnímání jako jednoho organismu**, jehož cílem je naplňování hlavního poslání ministerstva, naplňování cílů definovaných především na úrovni hlavních procesů.
5) Další prostor pro zlepšení byl identifikován v návaznosti na přiřazení klienta k procesu. Tj. především proces podpůrný je tu z důvodu nutnosti zajištění procesu hlavního, není tedy samoúčelný. Zde

doporučení cílí na **proaktivní přístup k naplňování cílů procesu**, což znamená vědět kdo je klientem procesu a jaká jsou jeho očekávání.

6) Prostor pro zlepšení existuje v oblasti spolupráce, kde je opět nutné vnímat skutečnost, že **ministerstvo je celek a každá agenda, každý zaměstnanec je součástí důmyslného soukolí**.
7) Ministerstva a organizace ve veřejné správě obecně nejsou vnímány pozitivně ze strany veřejnosti. Je nutné se zaměřit na **zlepšování obrazu ministerstva,** a to jak s ohledem na zvýšení loajality a angažovanosti stávajícího zaměstnance, tak s ohledem na nábor nových zaměstnanců.
8) Příležitostí pro zlepšení činnosti ministerstva je **zavádění inovací**, a to jak těch technologických, tak těch společenských.
9) Byl identifikován **prostor pro zlepšení v oblasti digitalizace** vybraných procesů, především administrativních. Zároveň jsou příležitostí nové, dostupné technologie.
10) Dalším důležitým faktorem je **nedostatečné využívání potenciálu stávajících zaměstnanců**, kdy **nejsou systémově rozvíjeny klíčové kompetence** (osobnostní předpoklady) potřebné pro výkon dané pozice. **Příležitostí je dále systémová práce s talenty**. Tomu však musí odpovídat i systém odměňování.
11) Výrazným omezením je **svázanost personální práce Služebním zákonem**, který dává personalistům omezený prostor pro kvalitní a moderní personální práci. Příležitostí je pak nejen doplnění ze služebního zákona vyplývajících personálních procesů o nové prvky, nebo samotná změna Služebního zákona a souvisejících předpisů.

Na základě posouzení stávající situace pak byly identifikovány **čtyři klíčové rozvojové oblasti**. Tyto oblasti mají v návrhové části podobu pilířů a jsou seskupením hlavních tematických pólů rozvoje MŠMT. Každý z pilířů cílí na zlepšení stávající situace ve vybraných oblastech prioritních z pohledu dalšího rozvoje řízení MŠMT.

Pilíř lidé cílí především na oblast rozvoje personální práce. Pilíř lidé tedy pokrývá jednu z nejdůležitějších oblasti rozvoje ministerstva, kdy kvalitní zaměstnanci jsou hlavním faktorem pro fungování a další rozvoj ministerstva.

Hlavní teze obsažené v pilíři:

- systémový rozvoj zaměstnanců
- zvýšení motivace a zainteresovanosti zaměstnanců
- práce s kompetencemi zaměstnanců
- práce s talenty
- větší flexibilita personální práce
- zlepšení vztahů na ministerstvu
- rozšiřování obzorů
- efektivní využívání personálních kapacit

Pilíř komunikace a kultura byl vybrán především z důvodu identifikovaného prostoru pro zlepšení v oblasti interní i externí komunikace. Zároveň má však velmi úzkou vazbu na potřebu zlepšení vnitřní kultury organizace, respektive na potřebu systémového budování vnitřní kultury organizace. Akcent je nutné dávat rovněž na větší spolupráci při naplňování cílů ministerstva.

Hlavní teze obsažené v pilíři:

- zvýšení informovanosti veřejnosti
- budování pozitivního PR ministerstva
- větší spolupráce s dalšími institucemi
- zrychlení zajišťovaných služeb
- šíření příkladů dobré i špatné praxe

Pilíř procesy a kvalita reaguje především na potřebu zlepšení systémového přístupu k řízení ministerstva. Nutnost uvědomění si klientské orientace a vyhodnocování kvality a efektivity zajišťovaných činností.

Hlavní teze obsažené v pilíři:

- budování organizace otevřené změnám a inovacím
- zavedení modelu řízení kvality
- rozvoj procesního přístupu k řízení organizace
- pojetí vnitřních služeb

Pilíř digitalizace a data je zaměřen z velké části na využití vývoje v oblasti ICT a zpracování dat. V rámci pilíře je nutné zohlednit skutečnost, že digitalizace a datové analýzy jsou o komplexní změně pohledu na způsob zajišťování procesů.

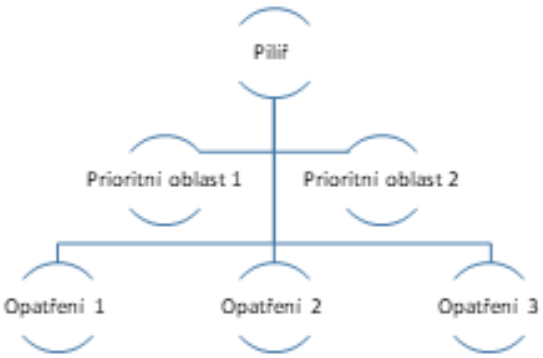
Hlavní teze obsažené v pilíři:

- systémový přístup k rozvoji ICT
- zavedení standardů pro zajišťování služeb ICT
- zvýšení bezpečnosti a odolnosti
- využití potenciálu automatizace
- naplňování zákonných požadavků
- využití potenciálu automatizace procesů
- využití potenciálu práce s daty

1.2 Struktura návrhové části

Níže uvedený obrázek znázorňuje hierarchii návrhové části. Pilířem je chápán vždy soubor tematicky zaměřených oblastí uskupených v logickém celku. Prioritní oblastí je pak ve větší míře detailu pilíř rozdělen dle podskupin spadajících do daného tématu, ale reflektující opět logické vazby mezi konkrétními opatřeními. Opatření stanovuje rámec pro konkrétní aktivitu. Aktivita je pak detail, který obsahuje již konkrétní opatření, stanovené cíle a přiřazené zdroje.

Obrázek 1 Hierarchie návrhové části



Výše uvedená struktura umožní stanovení cílů a konkrétních měřitelných ukazatelů v rozpadu do úrovně jednotlivých akcí. Díky vyhodnocování každé akce z pohledu identifikovaných specifických cílů je tak možné provádět efektivně evaluaci naplňování strategie.

2. Strategická část

Strategická část dokumentu obsahuje stanovení vize ministerstva a definici hlavních opatření, která povedou k jejímu naplnění.

Strategie rozvoje MŠMT 2030 je hlavní vnitřní strategií ministerstva upravující strategický rozvoj ministerstva. Strategie rozvoje MŠMT 2030 je klíčovým dokumentem, který obsahuje ucelený soubor strategických a rozvojových opatření. Naplňováním Strategie rozvoje MŠMT 2030 dochází k systémovému naplňování rozvojových potřeb ministerstva.

Za naplňování, aktualizaci a vyhodnocování Strategie rozvoje MŠMT 2030 odpovídá státní tajemník.

Implementace strategie je upravena v dokumentu Pravidla pro strategické řízení v Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

Účinnost strategie je do roku 2030, akční plán má účinnost na 2 roky. První akční plán je však zpracován od roku 2022 do konce roku 2024. Akční plán je vyhodnocován a validován jednou za rok společně s indikátory. Vyhodnocení plnění akčního plánu a jeho revize je časově vázána na rozpočtový proces a zpracování rozpočtového výhledu. Standardně se však strategie stanovuje na období 5 až 7 let. Součástí řízení strategie je její revize, která by měla proběhnout v období po 5 a7 letech. Tato revize rovněž pomůže při formulaci strategie nové.

2.1 Vize

Ministerstvo opírá svůj rozvoj o kompetentní a spokojené zaměstnance, buduje otevřenou kulturu organizace založenou na vzájemné důvěře. Zaměstnanci sdílí hodnoty ministerstva, spolupracují na dosahování cílů a společně pracují na budování pozitivního obrazu ministerstva. Hnacím motorem rozvoje ministerstva jsou inovace, digitalizace, klientsky orientovaný přístup, rozvoj vedoucích zaměstnanců a klíčových zaměstnanců a spolupráce s dalšími institucemi.

Klíčová slova obsažená ve vizi a jejich význam pro naplňování strategie:

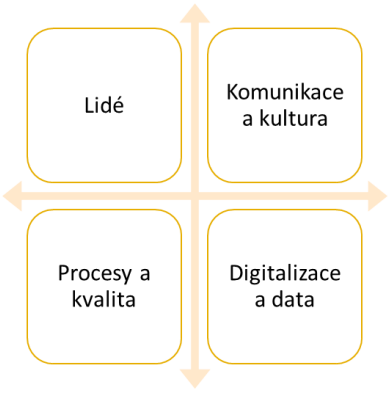
- **Kompetence** – zaměstnanci disponují dostatečnými kompetencemi potřebnými pro výkon svěřené pozice a zároveň nesou odpovědnost za vykonávané činnosti.
- **Spokojenost** – zaměstnanci jsou spokojeni s ministerstvem jako zaměstnavatelem, prostředím, ve kterém pracují a možnostmi svého dalšího rozvoje a profesního růstu.
- **Otevřená kultura** – v podmínkách ministerstva je podporován dialog nad řešením situací, ministerstvo je otevřené inovacím a novým přístupům.
- **Důvěra** – vedení ministerstva důvěřuje svým zaměstnancům a zaměstnanci věří vedení. Ministerstvo pečuje o dlouhodobou důvěru u svých partnerů a u veřejnosti.
- **Sdílené hodnoty** – ministerstvo má vytvořen svůj etický kodex obsahující klíčové hodnoty. Zaměstnanci i vedení lpí na jejich dodržování.
- **Spolupráce** – zaměstnanci spolupracují na plnění úkolů jim svěřených a pracují jako tým
- **Dosahování cílů** – zaměstnanci znají cíle ministerstva i cíle, které připadají na jednotlivé agendy a společně je naplňují

- **Pozitivní obraz ministerstva** – vedení ministerstva, úřadu a všichni zaměstnanci se podílí na budování pozitivního obrazu ministerstva uvnitř i navenek.
- **Inovace a trvalé zlepšování** – ministerstvo inovuje s cílem neustálého zlepšování kvality, zavádění nových a efektivnějších nástrojů pro zajištění své činnosti.
- **Přístup orientovaný na výsledky** – v rámci procesů je kladen důraz na přínos výstupu procesu pro jeho uživatele a účel zajištění procesu.
- **Spolupráce s externími subjekty** – ministerstvo rozvíjí spolupráci s dalšími organizacemi veřejné správy a zapojuje se do benchmarkingu.
- **Digitalizace** – ministerstvo dlouhodobě usiluje o zavádění nových technologií, digitalizaci agend a snižování časové náročnosti při jejich zajišťování.

2.2 Pilíře rozvoje

Strategie je rozdělena do čtyř pilířů. Každý z těchto pilířů je logickým celkem a dále se člení dle předem definované struktury na operativní cíl a opatření. Poslední úrovní v hierarchii návrhové části jsou akce, které jsou obsaženy v akčním plánu.

Obrázek 2 Seznam pilířů



Napříč pilíři byly definovány následující globální cíle. Tyto cíle reagují na hlavní směry rozvoje ministerstva v návaznosti na identifikovaný prostor pro zlepšení.

Globální cíle:

1) **Zlepšení obrazu ministerstva v očích veřejnosti a zvýšení kvality služeb**– ověřováno bude zhodnocením mediálního obrazu a realizací výběrových šetření.
2) **Zlepšení kultury organizace** – ověřováno bude formou interního šetření a sběrem zpětné vazby od zaměstnanců v rámci hodnocení/služebního hodnocení.
3) **Profesionalizace managementu** – vyhodnocováno bude prostřednictvím interního šetření.
4) **Digitalizace** – vyhodnocováno prostřednictvím podílu digitalizovaných agend na chodu ministerstva

Tabulka 1 Struktura cílů

Kód cíle	Druh cíle	Cíl
G1	**Globální cíl**	Zlepšení obrazu ministerstva v očích veřejnosti a zvýšení kvality služeb
G1SC1	Strategický cíl	Neustálé zvyšování účinnosti personálních nástrojů/procesů

Kód cíle	Druh cíle	Cíl
G1SC2	Strategický cíl	Zvyšování četnosti inovací a změn iniciovaných ze strany zaměstnanců ministerstva
G1SC3	Strategický cíl	Posílení pozitivního vnímání MŠMT jako profesionálně a kvalitně fungujícího úřadu.
G2	**Globální cíl**	Zlepšení kultury organizace
G2SC1	Strategický cíl	Zvýšení informovanosti zaměstnanců, zvýšení spokojenosti s předáváním informací a kvalitou interní komunikace
G2SC2	Strategický cíl	Zvýšení povědomí o činnostech ministerstva a zvýšení jeho kreditu na veřejnosti
G2SC3	Strategický cíl	Zvýšení míry participace zaměstnanců na chodu i rozvoji ministerstva
G3	**Globální cíl**	Profesionalizace managementu
G3SC1	Strategický cíl	Systémový rozvoj zaměstnanců v souladu s jejich současnou i budoucí rolí v podmínkách ministerstva
G3SC2	Strategický cíl	Funkční systém řízení kvality mající dopad na zvyšování efektivity procesů
G4	**Globální cíl**	Digitalizace
G4SC1	Strategický cíl	Strategický přístup k rozvoji IS – naplňování zadání vyplývajícího ze zpracované informační koncepce a strategie rozvoje ICT
G4SC2	Strategický cíl	Zvýšení účinnosti práce s daty a větší míra otevřenosti dat, včetně jednotného přístupu k datům
G4SC3	Strategický cíl	Zvýšení ICT gramotnosti zaměstnanců
G4SC4	Strategický cíl	Zvýšení využívání možností/funkcionalit informačních systémů
G4SC5	Strategický cíl	100% plnění zákonných požadavků

2.2.1 Pilíř Lidé

Cílem definovaným pro tento pilíř je **podpora zaměstnanců, kultury organizace a naplňování politik ministerstva.** Za tímto účelem maximálně využívá moderních přístupů v oblasti personální práce a dostupných technologií. Politika lidských zdrojů je zabezpečována komplexem profesionálně zvládnutých personálních aktivit (procesů) a zároveň je zabezpečena jak kvantitativní stránka lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura, a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, motivace a identifikace s cíli).

Strategické cíle:

1. Systémový rozvoj zaměstnanců v souladu s jejich současnou i budoucí rolí v podmínkách ministerstva
2. Neustálé zvyšování účinnosti personálních nástrojů/procesů

2.2.2 Pilíř Komunikace a kultura

Ministerstvo vyvíjí systematickou činnost k rozvoji své interní komunikace s cílem zvýšení angažovanosti zaměstnanců, šíření firemní kultury a hodnot, zvýšení produktivity, inovativnosti, spokojenosti zaměstnanců, atraktivity úřadu pro zájemce o zaměstnání a snížení míry fluktuace zaměstnanců. Za tímto účelem je naplňován plán rozvoje interní komunikace.

Strategické cíle:

1. Zvýšení informovanosti zaměstnanců, zvýšení spokojenosti s předáváním informací a kvalitou interní komunikace
2. Zvýšení povědomí o činnostech ministerstva a zvýšení jeho kreditu na veřejnosti
3. Zvýšení míry participace zaměstnanců na chodu i rozvoji ministerstva

2.2.3 Pilíř procesy a kvalita

Ministerstvo pracuje na neustálém zlepšování kvality procesů, zvyšuje jejich transparentnost a snaží se jejich neustálou racionalizaci jak z pohledu využití zdrojů, tak s ohledem na jejich průběh. Součástí naplňování tohoto pilíře jsou opatření zaměřená na zpřehlednění a zjednodušení struktury dokumentace, zpřehlednění pravomocí a odpovědností, včetně průběžného posuzování naplňování požadavků interních i zákonných norem.

Strategické cíle:

1. Zvyšování četnosti inovací a změn iniciovaných ze strany zaměstnanců ministerstva
2. Funkční systém řízení kvality mající dopad na zvyšování efektivity procesů
3. Posílení pozitivního vnímání MŠMT jako profesionálně a kvalitně fungujícího úřadu.

2.2.4 Pilíř Data a digitalizace

Ministerstvo využívá účelně dostupné technologické nástroje s ohledem na reálné potřeby zajištění svěřených agend. Ministerstvo lépe využívá dostupných dat a data otevírá veřejnosti. Ministerstvo se stará o bezpečnost systémů i dat a postupuje v souladu s nejnovějšími trendy, a především v souladu s platnými právními předpisy. V pilíři Data a digitalizace se ministerstvo rovněž systémově připravuje na nová nařízení a připravované změny právních předpisů.

Strategické cíle

1. Strategický přístup k rozvoji IS – naplňování zadání vyplývajícího ze zpracované informační koncepce a strategie rozvoje ICT
2. Zvýšení účinnosti práce s daty a větší míra otevřenosti dat, včetně jednotného přístupu k datům
3. Zvýšení ICT gramotnosti zaměstnanců
4. Zvýšení využívání možností/funkcionalit informačních systémů
5. 100% plnění zákonných požadavků

2.3 Soubor opatření dle priorit

Níže uvedená tabulka obsahuje mimo seznamu pilířů, prioritních oblastí a opatření stanovení priority. Priorita je stanovena na škále 1 až 3. Prioritizace nám pomáhá při stanovení pořadí a důležitosti realizace. Priorita zohledňuje potřebnost a proveditelnost opatření. Nejprve je tedy doporučeno realizovat opatření s prioritou jedna a následně až ta opatření další. Priorita byla stanovena na základě posouzení stávající situace a proveditelnost na základě posouzení stávající situace a komplexnosti řešené oblasti.

Popis priorit

- **Priorita 1** – opatření je klíčové pro rozvoj ministerstva, jeho důležitost je vysoká a může se jednat o opatření, které předchází opatření jinému. Opatření je proveditelné v horizontu implementačního plánu, který je stanoven na následujících pět let.

- **Priorita 2** – opatření je sice důležité, ale jeho realizace není bezpodmínečně nutná a netvoří základ pro další rozvoj ministerstva.
- **Priorita 3** – opatření je vhodné k realizaci, ale jedná se spíše o opatření nástavbové, tedy opatření, které je možné realizovat až po realizaci předešlých priorit. Většinou se jedná o opatření, která jsou za rámec implementace strategie, tedy až po roce 2027. Proveditelnost opatření s prioritou č. 3 může být rovněž omezena technickým a technologickými možnostmi.

Tabulka 2 Seznam pilířů, prioritních oblastí a opatření

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Priorita
P1	LIDÉ	
P1.OC1	***Rozvoj komunikačních dovedností***	***2***
P1.OC1.O1	Komunikace pro manažery	**1**
P1.OC1.O2	Krizová komunikace	**3**
P1.OC1.O3	Komunikační dovednosti pro nevedoucí zaměstnance	**2**
P1.OC2	***Práce s talenty***	***1***
P1.OC2.O1	Program vyhledávání talentů	**1**
P1.OC2.O2	Talentový program – stáže, akce, mimořádné úkoly	**1**
P1.OC2.O3	Talentová akademie	**2**
P1.OC3	***Motivace zaměstnanců***	***2***
P1.OC3.O1	Úkolově orientované odměňování	**1**
P1.OC3.O2	Efektivní zpětná vazba	**1**
P1.OC3.O3	Zainteresovanost na dosahování cílů	**3**
P1.OC3	***Zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na chodu organizace***	***2***
P1.OC4	***Mediace vztahů na ministerstvu***	***3***
P1.OC5	***Rozvoj stáží***	***2***
P1.OC6	***Rotace na pracovišti***	***3***
P1.OC7	***Revize personálních kapacit***	***1***
P1.OC8	***Méně formální aplikace principů služebního zákona***	***1***
P1.OC8.O1	Rozvoj systému hodnocení	**1**
P1.OC8.O2	Práce s kompetencemi	**1**
P1.OC8.O3	Interní pracovní mobilita	**2**
P1.OC9	***Slaďování soukromého a pracovního života***	***1***
P2	**KOMUNIKACE A KULTURA**	
P2.OC1	***Klientské a informační centrum***	***2***
P2.OC2	***Budování pozitivního PR ministerstva***	***1***
P2.OC2.O1	Podpora zviditelnění MŠMT jako zaměstnavatele	**1**
P2.OC2.O2	Vytvoření plánu komunikace a propagace ministerstva	**1**
P2.OC2.O3	Naplňování plánu komunikace a propagace	**1**
P2.OC3	***Prohloubení spolupráce s ostatními služebními úřady, případně dalšími úřady, které mají rozvinutou politiku kvality***	***2***
P2.OC4	***Budování kultury organizace***	***2***
P2.OC5	*Etický kodex*	***2***
P2.OC6	***Podpora sdílené vize***	***2***

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Priorita
P2.OC7	***Zvýšení informovanosti***	***1***
P2.OC7.O1	Podpora efektivního řízení porad	**1**
P2.OC7.O2	Rotace na pracovišti – provést člověka – větší souvislosti	**3**
P2.OC7.O3	Informace o dění na ministerstvu	**1**
P2.OC8	***Rozvoj neformálního setkávání zaměstnanců***	***2***
P2.OC9	***Rozvoj metodické podpory***	***2***
P2.OC9.O1	Systém mentoringu	**2**
P2.OC9.O2	Systém odborných garantů	**2**
P2.OC9.O3	Rozvoj uživatelské gramotnosti	**2**
P2.OC10	***Platforma pro výměnu informací a zefektivnění komunikace napříč všemi sekcemi***	***3***
P3	**PROCESY A KVALITA**	
P3.OC1	***Pokračovat v budování organizace otevřené změnám a inovacím***	***3***
P3.OC2	***Vytvoření pracovní skupiny kvality a nastavení jejího pravidelného setkávání pod záštitou stávajících garantů***	***1***
P3.OC3	***Rozvoj systému procesního řízení a další pokračování v oblasti popisu procesů***	***3***
P3.OC3.O1	Procesní analýza	**3**
P3.OC3.O2	Zavedení procesního řízení	**3**
P3.OC3.O3	Stanovení klíčových ukazatelů (KPIs)	**3**
P3.OC4	***Zavedení modelu CAF***	***3***
P3.OC5	***Pojetí vnitřních služeb – definice klienta, zákazníka pro vnitřní služby a rozvoj kultury v oblasti poskytování vnitřních služeb***	***2***
P4	DIGITALIZACE A DATA	
P4.OC1	***Strategie informačních systémů a digitalizace***	***2***
P4.OC1.O1	Architektura IS	**2**
P4.OC1.O2	Posílení kybernetické bezpečnosti	**1**
P4.OC2	***Standardy ICT – služby/provoz***	***2***
P4.OC3	***Service desk***	***1***
P4.OC4	***Využití potenciálu automatizace procesů***	***3***
P4.OC4.O1	Výběr procesů vhodných pro automatizaci	**3**
P4.OC4.O2	Pořízení nástroje pro automatizaci	**3**
P4.OC4.O3	Pilotní nasazení nástroje a automatizace procesů	**3**
P4.OC5	***Využití potenciálu práce s daty***	***2***
P4.OC5.O1	Posouzení poptávky po datových analýzách	**2**
P4.OC6	***Vytvoření datových modelů***	***2***
P4.OC7	***IS pro správu a rozvoj dotací***	***2***
P4.OC8	***Intranet***	***1***
P4.OC9	***Spisová služba a DMS***	***1***
P4.OC9.O1	Plnění zákonných požadavků na archivaci	**1**
P4.OC9.O2	Rozvoj spisové služby	**1**

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Priorita
P4.OC9.O3	Školení a osvěta archivace v digitálním světě	**1**
P4.OC9.O4	Zlepšení sdílení dokumentace	**2**
P4.OC9.O5	Digitalizace dokumentace	**2**
P4.OC10	***Rozvoj kompetencí zaměstnanců v oblasti práce s HW a SW***	***1***
P4.OC11	***Větší využívání datových schránek a dalších nástrojů elektronické komunikace***	***2***
P4.OC12	***Aplikace AI a strojového učení***	***3***

Tabulka č. 3 obsahuje popis vazby mezi pilířem, operativním cílem a opatřením na stanovené globální a strategické cíle. Pole označené křížkem znázorňuje přímou vazbu.

Tabulka 3 Vazba na globální a strategické cíle

Identifikační kód – pilíř/operativní cíl/opatření	Kód cíle																
	G1	G1SC1	G1SC2	G1SC3	G2	G2SC1	G2SC2	G2SC3	G3	G3SC1	G3SC2	G4	G4SC1	G4SC2	G4SC3	G4SC4	G4SC5
P1																	
P1.OC1																	
P1.OC1.O1	X	X	X	X	X	X	X		X	X							
P1.OC1.O2	X			X						X							
P1.OC1.O3	X	X	X	X	X	X	X			X							
P1.OC2		X	X	X						X							
P1.OC2.O1		X		X						X							
P1.OC2.O2		X		X						X							
P1.OC2.O3		X								X							
P1.OC3		X	X						X								
P1.OC3.O1		X	X														
P1.OC3.O2		X	X		X	X		X	X	X							
P1.OC3.O3			X	X	X	X		X	X	X							
P1.OC3			X	X	X	X		X		X							
P1.OC4				X	X	X			X	X							
P1.OC5		X					X	X		X							
P1.OC6		X	X			X		X		X							
P1.OC7	X	X															
P1.OC8	X	X							X	X							
P1.OC8.O1		X							X	X							
P1.OC8.O2	X	X							X	X					X		
P1.OC8.O3		X	X							X							
P1.OC9	X	X								X							
P2																	

Identifikační kód – pilíř/operativní cíl/opatření	Kód cíle																
	G1	G1SC1	G1SC2	G1SC3	G2	G2SC1	G2SC2	G2SC3	G3	G3SC1	G3SC2	G4	G4SC1	G4SC2	G4SC3	G4SC4	G4SC5
P2.OC1	X			X													
P2.OC2	X			X			X										
P2.OC2.O1	X			X			X										
P2.OC2.O2	X			X			X										
P2.OC2.O3	X			X			X										
P2.OC3	X			X			X										
P2.OC4	X			X	X	X											
P2.OC5		X			X												
P2.OC6		X			X	X											
P2.OC7		X			X	X											
P2.OC7.O1		X			X	X											
P2.OC7.O2		X			X	X				X							
P2.OC7.O3			X		X	X											
P2.OC8		X			X	X											
P2.OC9		X				X				X					X		
P2.OC9.O1		X				X				X							
P2.OC9.O2		X	X			X				X					X		
P2.OC9.O3		X				X				X					X		
P2.OC10		X				X				X							
P3																	
P3.OC1	X		X		X				X		X						
P3.OC2			X								X						
P3.OC3	X		X								X						

Identifikační kód – pilíř/operativní cíl/opatření	Kód cíle																
	G1	G1SC1	G1SC2	G1SC3	G2	G2SC1	G2SC2	G2SC3	G3	G3SC1	G3SC2	G4	G4SC1	G4SC2	G4SC3	G4SC4	G4SC5
P3.OC3.O1			X								X						
P3.OC3.O2			X						X		X						
P3.OC3.O3			X						X		X						
P3.OC4			X	X							X						
P3.OC5			X			X					X						
P4												X					
P4.OC1												X	X			X	
P4.OC1.O1												X	X			X	
P4.OC1.O2												X			X	X	
P4.OC2												X			X	X	
P4.OC3												X				X	
P4.OC4												X				X	
P4.OC4.O1			X									X	X			X	
P4.OC4.O2												X				X	
P4.OC4.O3												X				X	
P4.OC5												X	X	X			
P4.OC5.O1	X											X	X	X			
P4.OC6				X								X	X	X			
P4.OC7	X			X								X					
P4.OC8												X				X	
P4.OC9												X				X	
P4.OC9.O1										X		X					X
P4.OC9.O2												X					X

Identifikační kód – pilíř/operativní cíl/opatření	Kód cíle																
	G1	G1SC1	G1SC2	G1SC3	G2	G2SC1	G2SC2	G2SC3	G3	G3SC1	G3SC2	G4	G4SC1	G4SC2	G4SC3	G4SC4	G4SC5
P4.OC9.O3		X										X				X	
P4.OC9.O4												X				X	
P4.OC9.O5												X				X	
P4.OC10		X								X		X	X		X		
P4.OC11												X				X	
P4.OC12												X	X			X	

Tabulka 4 Popis opatření[1]

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P1	**LIDÉ**	
P1.OC1	***Rozvoj komunikačních dovedností***	
P1.OC1.O1	Komunikace pro manažery	Vzdělávání manažerů v oblasti komunikace v rozsahu 18 hodin za 2 roky
P1.OC1.O2	Krizová komunikace	Vzdělávání a koučink vybraných zaměstnanců v oblasti krizové komunikace v rozsahu 8 hodin za 2 roky pro vybrané zaměstnance, dle požadavků přiřazených k pozici.
P1.OC1.O3	Komunikační dovednosti pro nevedoucí zaměstnance	Vzdělávání všech zaměstnanců mimo vedoucí zaměstnance v oblasti komunikace v rozsahu 8 hodin za 2 roky. První vzdělávání následuje po adaptačním procesu.
P1.OC2	***Práce s talenty***	
P1.OC2.O1	Program vyhledávání talentů	Cílem opatření je nastavení systému práce s talenty – vytvoření pravidel a proškolení vedoucích zaměstnanců v práci s tímto systémem. Systém bude založen především na vyhledávání talentů prostřednictvím hodnocení zaměstnanců. V rámci systému však musí existovat rovněž prostupnost mezi organizačními jednotkami a součástí je pak systémový rozvoj vedoucích, kteří budou hlavními „hledači talentů“.
P1.OC2.O2	Talentový program – stáže, akce, mimořádné úkoly	V rámci opatření je v souladu s výše nastaveným systémem realizována sada opatření obsahujících stáže, zapojování talentů do mimořádných úkolů, akce atp.
P1.OC2.03	Talentová akademie	Talentová akademii je doprovodným programem výše uvedeného opatření a zaměřuje se na osobnostní rozvoj talentů, ale i na jejich odborný rozvoj. Talentová akademie je vždy individuálně uzpůsobena potřebám zaměstnance.
P1.OC3	***Motivace zaměstnanců***	
P1.OC3.O1	Úkolově orientované odměňování	Opatření cílí na nastavení systému odměňování v reálném čase, tedy k odměňování na základě konkrétního mimořádného úkolu.

[1] Tabulka obsahuje soupis opatření a jejich stručný popis. Tento popis neodpovídá detailu popisu z pohledu formulace konkrétních aktivit. Popis opatření stanovuje rámec pro další rozpracování a identifikaci konkrétní aktivity/akce.

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P1.OC3.O2	Efektivní zpětná vazba	Opatření reaguje na nutnost zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a tento systém rozvíjí o nástavbu nad služební hodnocení. Systém se rozšiřuje nejen co do zapojení hodnotitelů, ale rovněž s ohledem na účel využití výstupu hodnocení. Hodnocení pak není pouze formální, ale opravdu cílí na klíčové kompetence zaměstnanců.
P1.OC3.O3	Zainteresovanost na dosahování cílů	Zaměstnanci mají v souladu s cíli procesu odpovědnost na jejich naplňování, případně na naplňování relevantní části vztahujících se jimi přímo zajišťované činnosti. V rámci tohoto opatření dojde k rozšíření některého z interních dokumentů, který se vztahuje k naplňování cílů.
P1.OC3	***Zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na chodu organizace***	***Opatření cílí na zvýšení míry loajality zaměstnanců, zvýšení jejich iniciativy z pohledu řízení inovací a zavádění změn. V rámci opatření může být realizována celá řada aktivit. Od posílení otevřené kultury organizace, formulace a komunikace sdílené vize až po finanční odměňování.***
P1.OC4	***Mediace vztahů na ministerstvu***	***Cílem je zajištění větší kooperace mezi organizačními jednotkami, větší míry informovanosti, a hlavně lepší spolupráci. Do praxe ministerstva by mohl být začleněn mediátor, který by byl využíván v případě potřeby zlepšování mezilidských vztahů.***
P1.OC5	***Rozvoj stáží***	***Stáže by měly být jedním z klíčových nástrojů rozvoje zaměstnanců. Stáže nemusí vždy probíhat v organizaci podobného typu, ale stáže by měly reflektovat zapojení zaměstnance ve stávajících procesech, případně jeho budoucí směřování v rámci resortu.***
P1.OC6	***Rotace na pracovišti***	***Rotace na pracovišti by měla být cílem v rámci celého životního cyklu zaměstnance. S ohledem na limity Služebního zákona se však vztahuje na rotaci v rámci adaptačního procesu.***
P1.OC7	***Revize personálních kapacit***	***Cílem je zhodnocení efektivity rozdělení personálních kapacit.***

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P1.OC8	***Méně formální aplikace principů služebního zákona***	***Služební zákon je v mnoha ohledech svazující především v oblasti aplikace moderních principů personální práce. Tato opatření cílí na jeho větší flexibilitu. Opatření by mělo být naplňováno prostřednictvím tlaku na změny v oblasti aplikace služebního zákona, nebo na dobrovolnou aplikaci principů moderní personalistiky. Jako nástavby nad stávající systém.***
P1.OC8.O1	Rozvoj systému hodnocení	Opatření zavádí hodnocení nad rámec služebního hodnocení.
P1.OC8.O2	Práce s kompetencemi	Opatření obsahuje doporučení začít více v rámci celého personálního cyklu zaměstnance s jeho klíčovými kompetencemi. Podle nich pak řídit nejen rozvoj, ale rovněž umístění zaměstnance na pozici.
P1.OC8.O3	Interní pracovní mobilita	Opatření cílí na zvýšení možnosti přechodu zaměstnanců mezi pozicemi v rámci resortu. Zde je nutné vytvořit jednoduchá pravidla, ale především je potřeba zvýšit vnímání ministerstva jako jednoho organismu, a především podpořit rozvoj kompetencí vedoucích zaměstnanců.
P1.OC9	***Slaďování soukromého a pracovního života***	***Prioritní oblast cílí na zavádění a rozvoj již existujících opatření, které povedou k větší vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem. V rámci operativního cíle budou podporována opatření a akce zaměřené na zvyšování pracovní flexibility.***
P2	**KOMUNIKACE A KULTURA**	
P2.OC1	***Klientské a informační centrum***	***Cílem je vytvoření jednotného kontaktního místa, kde příchozí na ministerstvo vyřeší část agend, případně kde mu pracovník tohoto centra poradí, jak situaci řešit/na koho se obrátit.***
P2.OC2	***Budování pozitivního PR ministerstva***	***Cílem je zvýšení pozitivního obrazu ministerstva nejen uvnitř, ale rovněž na venek. Ministerstvo se prezentuje jako atraktivní zaměstnavatel.***
P2.OC2.O1	Podpora zviditelnění MŠMT jako zaměstnavatele	Státní tajemník má větší možnost prezentovat ministerstvo navenek a více propagovat ministerstvo z pohledu zajišťovaných agend.
P2.OC2.O2	Vytvoření plánu komunikace a propagace ministerstva	Opatření má vazbu na interní pravidla komunikace – stanovuje rámec pro jejich implementaci

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P2.OC2.O3	Naplňování plánu komunikace a propagace	Opatření má vazbu na interní pravidla komunikace – stanovuje rámec pro jejich implementaci
P2.OC3	***Prohloubení spolupráce s ostatními služebními úřady, případně dalšími úřady, které mají rozvinutou politiku kvality***	***Cílem je zvýšení přenosů příkladů dobré praxe, větší využití principů benchmarkingu a přenosu příkladů dobré praxe.***
P2.OC4	***Budování kultury organizace***	***Cílem je posílení míry sounáležitosti s ministerstvem operativní cíl je naplňován průřezově formou rozmanitých opatření/akce již od fáze adaptace.***
P2.OC6	***Podpora sdílené vize***	***Všichni zaměstnanci mají povědomí o vizi organizace a vnímají ji jako společnou.***
P2.OC7	***Zvýšení informovanosti***	***Cílem je zvýšení informovanosti zaměstnanců o dění na ministerstvu a zvýšení jejich zainteresovanosti.***
P2.OC7.O1	Podpora efektivního řízení porad	Opatření obsahuje školení v oblasti efektivního řízení porad a zpracování pravidel pro řízení porad.
P2.OC7.O2	Rotace na pracovišti – provést člověka – větší souvislosti	Opatření cílí na efektivní rotaci/seznamování se souvisejícími agendami ministerstva.
P2.OC7.O3	Informace o dění na ministerstvu	Opatření obsahuje konkrétní akce zaměřené na plošné informování všemi relevantními kanály od sociálních sítí po tištěné oběžníky.
P2.OC8	***Rozvoj neformálního setkávání zaměstnanců***	***Cílem opatření je realizace společenských a volnočasových aktivit ministerstva.***
P2.OC9	***Rozvoj metodické podpory***	***Opatření cílí na větší využití interních kapacit z pohledu přenosu znalostí a zkušeností.***
P2.OC9.O1	Systém mentoringu	Opatření cílí na systémový rozvoj mentorů a jejich podporu při práci. Mimo odborný rozvoj by měla podpora cílit i na hodnoty, kompetence, strategie atp.
P2.OC9.O2	Systém odborných garantů	Za většinu agend, systémů, nástrojů atp. je jmenován garant, který je metodikem/mentorem.

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P2.OC10	Platforma pro výměnu informací a zefektivnění komunikace napříč všemi sekcemi	Jedná se o znalostní bázi založenou na řešených situacích FAQ atp.
P3	**PROCESY A KVALITA**	
P3.OC1	***Pokračovat v budování organizace otevřené změnám a inovacím***	***Cílem je implementace pravidel pro zavádění inovací***
P3.OC2	***Vytvoření pracovní skupiny kvality a nastavení jejího pravidelného setkávání pod záštitou stávajících garantů***	***Cílem je systémové ukotvení kvality v organizačním řádu, procesech i praxi organizace.***
P3.OC3	***Rozvoj systému procesního řízení a další pokračování v oblasti popisu procesů***	***Cílem je využití potenciálu procesního řízení se zaměřením na zaváděný systém neustálého zlepšování a zvýšení efektivity a účinnosti zapracování zaměstnance.***
P3.OC3.O1	Procesní analýza	Cílem je komplexní zmapování procesů a relevantních procesů zpracování jejich detailního WF.
P3.OC3.O2	Zavedení procesního řízení	Opatření cílí na zavedení pravidel procesního řízení.
P3.OC3.O3	Stanovení klíčových ukazatelů (KPIs)	Nad procesy dojde k nastavení konkrétních výkonnostních ukazatelů.
P3.OC4	***Zavedení modelu CAF***	***Cílem je standardizace systému řízení kvality prostřednictvím zavedení jednoho z nástrojů, kterým je právě model CAF.***
P3.OC5	***Pojetí vnitřních služeb – definice klienta, zákazníka pro vnitřní služby a rozvoj kultury v oblasti poskytování vnitřních služeb***	***Veškeré ukazatele procesů a jejich vyhodnocování musí vycházet z požadavků klienta, tedy je nutné nejen klienta identifikovat, ale rovněž nastavit do procesů jeho očekávání.***
P4	**DIGITALIZACE A DATA**	
P4.OC1	***Strategie informačních systémů a digitalizace***	***Cílem je posílení koncepčního a systémového přístupu k rozvoji IS a oblasti digitalizace.***
P4.OC1.O1	Architektura IS	Předmětem je zpracování nejen stávající architektury IS, ale především žádoucího stavu, tedy architektury IS, která bude odpovídat vizi rozvoje ICT v podmínkách ministerstva.

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P4.OC1.O2	Posílení kybernetické bezpečnosti	Opatření cílí na naplňování požadavků vyplývajících z platných právních předpisů, ale reflektujících reálie v podmínkách ministerstva.
P4.OC2	***Standardy ICT – služby/provoz***	***Cílem je jasná standardizace ICT v podmínkách ministerstva prostřednictvím jasně definovaných SLA.***
P4.OC3	***Service desk***	***Cílem je rozvoj Service desk jako místa pro řízení požadavků v oblasti nejen ICT.***
P4.OC4	***Využití potenciálu automatizace procesů***	***Cílem je větší míra automatizace zajištění některých procesů ministerstva.***
P4.OC4.O1	Výběr procesů vhodných pro automatizaci	Výstupem opatření je soupis procesů, které mohou být podrobeny automatizaci.
P4.OC4.O2	Pořízení nástroje pro automatizaci	Výstupem opatření je pořízení licence nástroje RPA pro automatizaci.
P4.OC4.O3	Pilotní nasazení nástroje a automatizace procesů	Výsledkem je pilotáž nasazeného nástroje na vybrané sadě procesů.
P4.OC5	***Využití potenciálu práce s daty***	***Cílem je větší míra využití dat pro potřeby řízení ministerstva a zároveň jejich větší otevřenost směrem k veřejnosti.***
P4.OC5.O1	Posouzení poptávky po datových analýzách	Výstupem je analýzy využití stávajících dat, případně požadavek na další data.
P4.OC6	***Vytvoření datových modelů***	***Cílem je vytvoření vhodných datových modelů, které usnadní rozhodování v podmínkách praxe ministerstva.***
P4.OC8	***Intranet***	***Cílem je další rozvoj intranetu.***
P4.OC9	***Spisová služba a DMS***	***Cílem opatření je nejen rozvoj spisové služby a řízení oběhu dokumentace, ale rovněž zvýšení uživatelské gramotnosti a plnění zákonných požadavků.***
P4.OC9.O1	Plnění zákonných požadavků na archivaci	Opatření obsahuje kroky, které povedou ke standardizaci archivace v podmínkách ministerstva v souladu s platnými právními předpisy.
P4.OC9.O2	Rozvoj spisové služby	Opatření obsahuje kroky, které povedou na základě zpracované koncepce ke zvýšení využití potenciálu spisové služby.
P4.OC9.O3	Školení a osvěta archivace v digitálním světě	Opatření cílí na osvětu v oblasti archivace formou vzdělávání.

Identifikační kód	Pilíř/operativní cíl/opatření	Stručný popis
P4.OC9.O4	Zlepšení sdílení dokumentace	Opatření obsahuje kroky směřujících k rozvoji DMS a efektivnímu řízení rolí, práv a vytěžování dat.
P4.OC9.O5	Digitalizace dokumentace	Opatření obsahuje kroky, které povedou k pokročilé digitalizaci oběhu dokumentace.
P4.OC10	***Rozvoj kompetencí zaměstnanců v oblasti práce s HW a SW***	***Cílem je zvýšení kompetencí zaměstnanců prostřednictvím jejich systémového rozvoje.***
P4.OC11	***Větší využívání datových schránek a dalších nástrojů elektronické komunikace***	***Větší osvěta v oblasti využívání datových schránek.***
P4.OC12	***Aplikace AI a strojového učení***	***Cílem je v relevantních případech více využívat nástrojů, které umožní automatizaci a pokročilé analytické funkce bez zapojení lidských kapacit.***

3. Akční plán

Akční plán obsahuje soubor konkrétních akcí plánovaných na následující dva roky. Cílem akčního plánu je poskytnout podklady pro plánování konkrétních akcí, které jsou klíčové z pohledu plnění stanovených cílů v krátkém období, většinou dvou let. Akční plán je zároveň podkladem pro tvorbu rozpočtu a rozpočtového výhledu. To znamená, že při každoroční aktualizaci akčního plánu je nutné aktualizovat požadavky na rozpočet i rozpočtový výhled ministerstva.

Akční plán je:

- Plán konkrétních akcí, které se ministerstvo zavazuje realizovat v následujících dvou letech
- Finanční plán – obsahuje stanovení nároků strategie na rozpočet ministerstva
- Nástroj pro vyhodnocování naplňování strategických cílů prostřednictvím stanovených ukazatelů

Za naplňování akcí uvedených v akčním plánu je odpovědný vždy vedoucí zaměstnanec příslušné organizační jednotky, která tuto akci má věcně v gesci. Akce uvedená v akčním plánu je vždy rozpracována do podoby projektového záměru.

Identifikační kód – operativní cíl/opatření	Název akce	Popis akce	Nositel	Časový rámec	Ukazatel
P1.OC1.O1	Komunikace pro manažery	Předmětem realizace akce je realizace komplexního programu v oblasti komunikace v rozsahu 18 hodin za 2 roky pro 80 manažerů a klíčových zaměstnanců. V přípravné fázi akce je nutné provést průzkum trhu, kde by měl být kladen důraz nejen na mezilidskou komunikaci, ale především na předávání informací a zpětnou vazbu v komunikaci.	Odbor personální a státní služby	leden 2023– prosinec 2024	1) 80 proškolených zaměstnanců (zdroj – prezenční listiny) 12) zvýšení kvality komunikace (zdroj – šetření spokojenosti zaměstnanců)
P1.OC2.O1	Talentový program – nastavení	V rámci akce vzniknou pravidla pro práci s talenty a dojde k proškolení ca 40 vedoucích zaměstnanců v oblasti nastavení a principů tohoto programu. Předmětem školení budou nejen techniky vyhledávání talentů, důvody pro nastavení tohoto systému, ale především techniky práce s talenty.	Odbor personální a státní služby	září 2022– březen 2023	1) Vytvořený talentový program 2) 40 proškolených zaměstnanců (zdroj – prezenční listiny)
P1.OC2.O3	Talentová akademie	Cílem akce je zavedení a pilotní otestování talentového programu. Bude se týkat 11 zaměstnanců, kteří tímto programem projdou za dobu cca jednoho roku. Z pohledu opatření se bude jednat především o sérii školení, stáží atp.	Odbor personální a státní služby	červen 2023– listopad 2024	1) 9 absolventů talentové akademie (zdroj – 9x vyhodnocení individuálního plánu)

Identifikační kód – operativní cíl/opatření	Název akce	Popis akce	Nositel	Časový rámec	Ukazatel
P1.OC3.O1	Stanovení rozpočtu na jednorázové mimořádné odměny	Předmětem akce je jasné stanovení výše finančních prostředků na odměny, kterými bude disponovat každý představený pro svého podřízeného za účelem jednorázového ocenění jeho práce mimo standardní pololetní odměny.	Odbor personální a státní služby	září 2022– prosinec 2022	1) Pravidla pro jednorázové odměňování zaměstnanců
P1.OC8.O1	Rozvoj systému hodnocení	Cílem akce je rozvoj systému hodnocení nad rámec služebního zákona. Cílem tohoto hodnocení je rozšíření systému sběru zpětné vazby o víceúrovňové hodnocení a zároveň zkrácení periody hodnocení. Součástí systému je stanovení klíčových kompetencí na skupiny pozic a dle těchto kompetencí nastavit systém oboustranné zpětné vazby, kde však doporučujeme zakomponovat zpětnou vazbu i ze strany vybraných spolupracujících zaměstnanců.	Odbor personální a státní služby	Září 2023– prosinec 2023	1) Pravidla pro rozšířený sběr zpětné vazby
P4.OC1.O2	Posílení kybernetické bezpečnosti	Cílem akce je vytvoření uceleného komplexu opatření obsahujících akční plán zavedení opatření v oblasti zvýšení kybernetické bezpečnosti. Součástí je rovněž realizace konkrétních opatření	Odbor informatiky a statistiky	září 2022– červen 2023	1) Studie proveditelnosti 2) Akční plán implementace opatření v oblasti kybernetické bezpečnosti

Identifikační kód – operativní cíl/opatření	Název akce	Popis akce	Nositel	Časový rámec	Ukazatel
		navázaných na možnosti externího financování.			
P4.OC3	Service desk	Cílem akce je rozvoj service desku nejen v oblasti ICT, ale i v dalších podpůrných činnostech především technického charakteru. Pro potřeby přípravy záměru je nutné provést detailní analýzu rozvojových potřeb a vytvoření architektury budoucího řešení.	Odbor informatiky a statistiky	leden 2023–prosinec 2024	1) Implementovaný Service desk
P4.OC8	Intranet	Předmětem akce je další rozvoj implementovaného intranetu především v oblastech personální práce, podpory workflow procesů a řešení konkrétních životních situací zaměstnance. Předpokládá se další rozvoj interními kapacitami ministerstva. Akci opět předchází posouzení potřebnosti rozvoje a vytvoření architektury budoucího řešení.	Odbor informatiky a statistiky	Leden 2023–prosinec 2024	1) Rozšířené moduly intranet
P4.OC9	Spisová služba a DMS	Předmětem akce je vytvoření vize dalšího rozvoje spisové služby a DMS včetně koncepce naplňování zákonných požadavků.	Odbor informatiky a statistiky	září 2022–duben 2023	1) Cílová architektura spisové služby a DMS včetně implementačního plánu

4. Indikátorová soustava

Kapitola obsahuje soupis indikátorů, které budou v rámci naplňování strategie vyhodnocovány. Bude upřesněno na základě výběru konkrétních opatření/akcí

Klíčové oblasti	Podoblasti	Cíle	Metriky/ukazatele
Lidé	Kompetence obecně	Určení kompetencí	Ano/ne, slovní hodnocení, výsledky interních auditů a analýzy
		Zajištění kompetencí	Ano/ne, slovní hodnocení, výsledky interních auditů
	Rozvoj kompetencí, znalostí, povědomí komunikačních dovedností	Rozvoj komunikačních dovedností – získání dovedností a kompetencí	Ano/ne, slovní hodnocení zvýšení komunikačních dovedností pro manažery
			Ano/ne, slovní hodnocení zvýšení komunikačních dovedností – krizová komunikace
			Ano/ne, slovní hodnocení zvýšení komunikačních dovedností – komunikace pro nevedoucí zaměstnance
		Rozvoj kompetencí na základě vhodného vzdělávání, výcviku nebo zkušeností	Naplnění plánu vzdělávání
		Rotace na pracovišti	Naplnění plánu interních mobilit
		Rozvoj stáží	Nabídnuté/realizované, slovní hodnocení efektivity
		Revize personálních kapacit	Realizace analýzy a její výsledky
		Mediace vztahů na ministerstvu	Hodnocení mediátora, slovní hodnocení přínosů
	Práce s talenty	Zavedení programu pro vyhledávání talentů	Ano/ne, počet absolventů, slovní hodnocení přínosu
		Stáže, akce, mimořádné úkoly	Počet úspěšně dokončených/počet zahájených, slovní hodnocení přínosu
	Motivace zaměstnanců	Úkolově orientované odměňování	% z celkových odměn, bonusy a benefity
		Rozvoj systému hodnocení	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Zpětná vazba nad rámec služebního zákona	% zpětné vazby, promítnutí zpětné vazby do činnosti úřadu.
			Míra (index) spokojenosti zaměstnanců
		Zainteresovanost na dosahování cílů.	% z celkových odměn, bonusy a benefity
		Zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na chodu organizace	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu, aplikace výsledků analýzy
		Míra fluktuace	Podíl zaměstnanců, kteří odcházejí od zaměstnavatele,

			na celkovém počtu zaměstnanců, a to za rok (v %) – úspora financí na zaškolování
Komunikace a kultura	Zainteresované strany	Přehled relevantních zainteresovaných stran a komunikace s nimi	Ano/ne, slovní hodnocení
		Práce s požadavky zainteresovaných stran	Ano/ne, slovní hodnocení
		Monitorování a přezkoumávání informací o zainteresovaných stranách	Ano/ne, slovní hodnocení
		Plnění požadavků právních a jiných předpisů	Ano/ne, slovní hodnocení, výsledky interních auditů
		Zvyšování spokojenosti zainteresovaných stran	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu, aplikace výsledků analýzy
		Provedení služby veřejnosti v dohodnutém/daném personálním složení	Počet, %, slovní hodnocení
		Provedení služby veřejnosti ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků	Počet, %, slovní hodnocení
		Doba vyřízení	Doba
		Možnost elektronického vyřízení služby	Počet, %, slovní hodnocení
		Počet přístupů na web ministerstva	Počet, %, slovní hodnocení
		Procento stížností	Počet, %, slovní hodnocení
		Procento uspokojivě vyřešených stížností	Počet, %, slovní hodnocení
	Externí komunikace	Externí aspekty komunikace	Ano/ne, slovní hodnocení
		Spolupráce s ostatními služebními úřady – realizace společných akcí	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Klientské a informační centrum	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Budování pozitivního PR ministerstva	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Vytvoření a naplňování plánu komunikace a propagace úřadu	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu, aplikace výsledků analýzy
	Interní komunikace	Zvýšení povědomí o dění na ministerstvu	Ano/ne, slovní hodnocení
		Podpora efektivního řízení porad – způsoby, vybavení	Ano/ne, slovní hodnocení
		Rozvoj uživatelské gramotnosti	Ano/ne, slovní hodnocení
	Kultura	Etický kodex	Ano/ne, slovní hodnocení
		Rozvoj neformálního setkávání zaměstnanců	Ano/ne, slovní hodnocení
		Systém mentoringu	Ano/ne, slovní hodnocení

		Systém odborných garantů	Ano/ne, slovní hodnocení
Procesy a kvalita	Rozvoj úřadu	Vytvoření pracovní skupiny kvality a nastavení jejího pravidelného setkávání pod záštitou stávajících garantů	Ano/ne, slovní hodnocení
		Zavedení modelu CAF	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Pojetí vnitřních služeb – definice klienta, zákazníka pro vnitřní služby a rozvoj kultury v oblasti poskytování vnitřních služeb	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu, aplikace výsledků analýzy
		Zajištění zdrojů pro rozvoj úřadu	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
	Procesy	Procesní analýza	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu, aplikace výsledků analýzy
		Stanovení klíčových ukazatelů (KPIs)	Ano/ne, slovní hodnocení
		Management rizik a příležitostí – práce s klíčovými aspekty	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu, aplikace výsledků analýzy
		Inovačních návrhů v prostředí ministerstva	Počet
Digitalizace a data	Strategie informačních systémů a digitalizace	Návrh architektury IS	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		IS pro správu a rozvoj dotací	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Spisová služba a DMS	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Posílení kybernetické bezpečnosti	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Standardy ICT – služby/provoz	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
		Service desk	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
	Automatizace procesů	Výběr procesů vhodných pro automatizaci, výběr nástroje, zkušební provoz	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu
	Práce s daty	Posouzení poptávky po datových analýzách Vytvoření datových modelů	Ano/ne, slovní hodnocení, plnění harmonogramu