



Předběžné podmínky

**týkající se reformy veřejné správy
(tematický cíl 11)**

Florian HAUSER, EMPL E1
16. října 2013

Shrnutí prezentace

- Kontext tem. cíle 11
- Zdůvodnění předběžné podmínky
- Některé principy předběžné podmínky
- Předběžná podmínka pro tematický cíl 11
- Kritéria pro posuzování
- Dílčí kritéria



Tlak na veřejný sektor 1



Napjaté rozpočty => „Udělejte více za méně“

Tlak na veřejný sektor 2



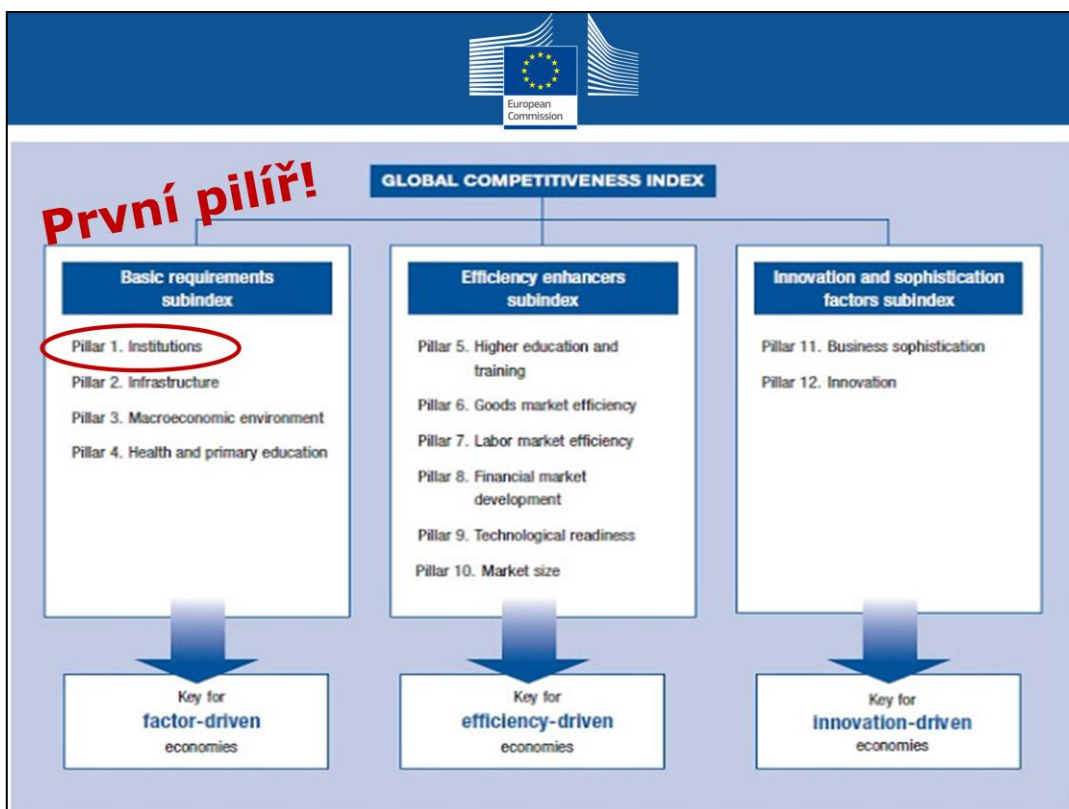
Očekávání občanů – „Internetová generace“

Tlak na veřejný sektor 3



Růst a konkurenceschopnost

Zpráva o globální konkurenceschopnosti 2012–2013



INDEX GLOBÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

[levý sloupec]

Dílčí index základních požadavků

Pilíř 1. Instituce

Pilíř 2. Infrastruktura

Pilíř 3. Makroekonomické prostředí

Pilíř 4. Zdraví a základní školství

Klíč pro ekonomiky založené na výrobních faktorech

[prostřední sloupec]

Dílčí index prvků posilujících efektivitu

Pilíř 5. Vyšší školství a odborná příprava

Pilíř 6. Efektivita trhu se zbožím

Pilíř 7. Efektivita pracovního trhu

Pilíř 8. Rozvoj finančních trhů

Pilíř 9. Technologická připravenost

Pilíř 10. Velikost trhu

Klíč pro ekonomiky založené na efektivitě

[pravý sloupec]

Dílčí index faktorů inovace a sofistikovanosti

Pilíř 11. Obchodní sofistikovanost

Pilíř 12. Inovace

Klíč pro ekonomiky založené na inovacích

Roční analýza růstu 2013

***„Vnitrostátní i unijní strategie růstu lze provádět pouze
s pomocí účinné veřejné správy.“***

Písemné stanovisko pro zemi

Specifická doporučení pro zemi



Public = verejnosť, verejný

Zdůvodnění předběžné podmínky

Představuje klíč k zajištění, že budou splněny všechny podmínky účinné investice, což vyžaduje kombinaci následujících prvků:

- ✓ **Vhodný regulační rámec**
- ✓ **Účinné politiky s jasnými cíli politik**
- ✓ **Dostatená administrativní/institucionální kapacita**



Strategic Rationale

Strategický princip

Některé principy

- Příslušná předběžná podmínka: měla by být splněna před začátkem programového období
- Pokud splněna není, musí být splněna nejpozději do **31.12.2016**

→ **Akční plán**

Nejzazší termín pro splnění: nejpozději 31.12.2016

**Předběžná
podmínka**

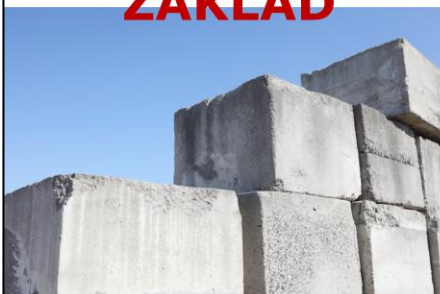


**Příprava
programů
pro fondy EU**

**Program národní
reformy jako
ZÁKLAD**



**Smysluplné
investice**



Toto **není**
podstata
předběžné
podmínky

*Nejde jen o další
byrokracii...*



Otázka, než začneme...

Co je (řádná) správa?

- Jak bychom ji mohli definovat?
- Jak poznáte, když ji máte?
- Jak bychom ji mohli měřit?





[Vlevo:]

ŠPATNÁ SPRÁVA

Sociální vyloučení

Neefektivnost

Byrokratická zátěž

Korupce

[Vpravo:]

ŘÁDNÁ SPRÁVA

Transparentnost

Zapojení

Udržitelnost

Decentralizace

Rovnice korupce

$$K = M + V - Z$$

Korupce (K) se rovná moc monopolů (M) plus volnost rozhodování úředních osob (V) minus zodpovědnost (Z)



[Uprostřed:]
ŘÁDNÁ SPRÁVA

[ve směru hodinových ručiček, od „Accountable“:]

Odpovědný

Transparentní

Citlivý

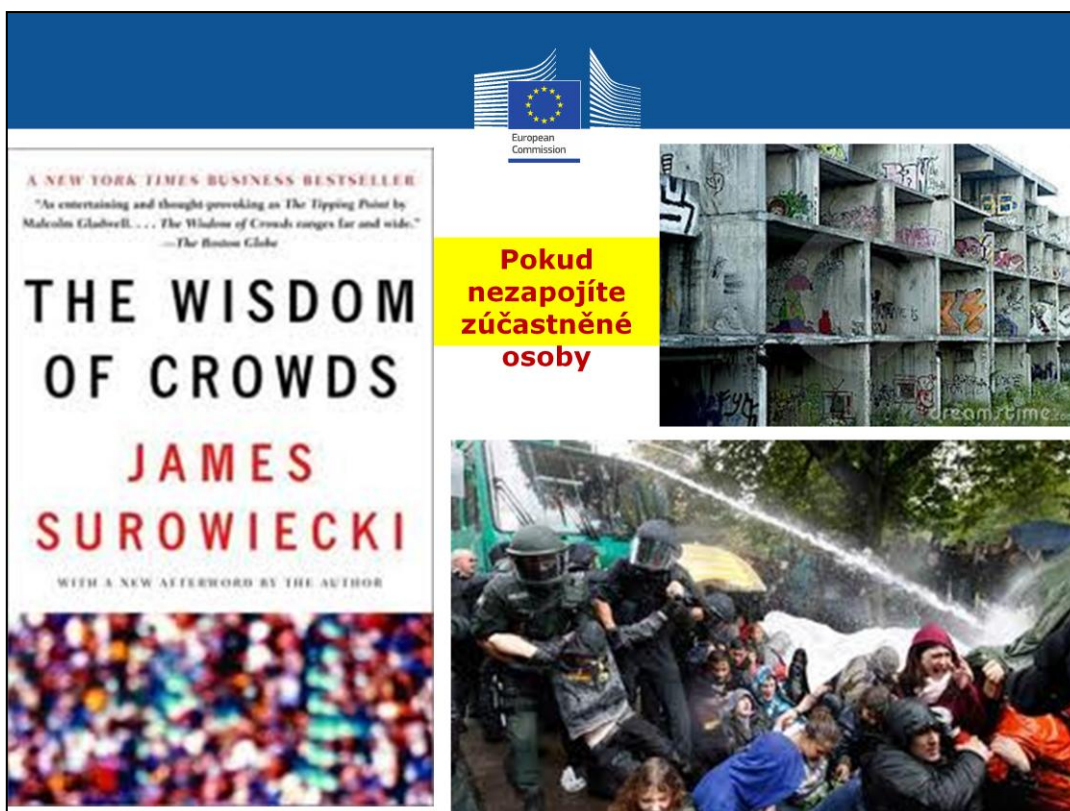
Spravedlivý a podporující začlenění

Účinný a efektivní

V souladu s vládou práva

Participační

Orientovaný na konsensus



JAMES SUROWIECKI: MOUDROST DAVU

Řádná správa = rovnováha zájmů

„Reaguje na současné i budoucí potřeby společnosti“



Důvěra

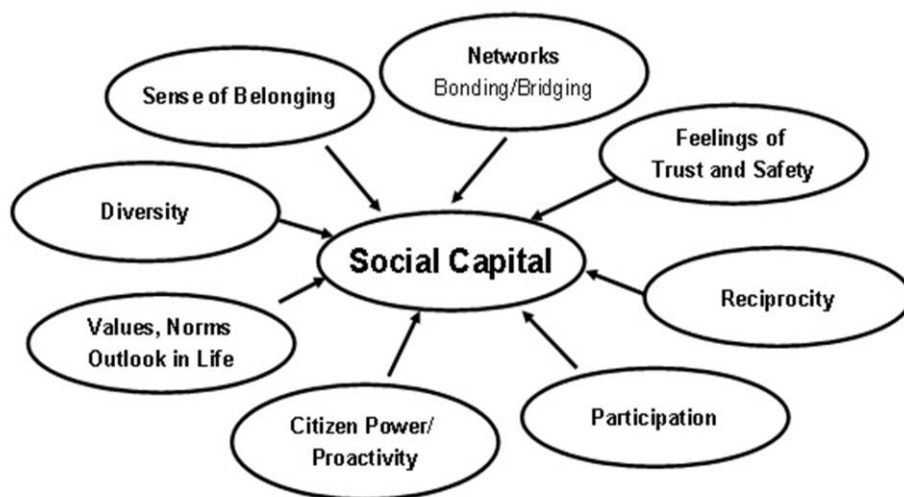


Spolehlivost



Uspokojení

Co je sociální kapitál?



[Uprostřed:]

Sociální kapitál

[Ve směru hodinových ručiček, od „Sense of Belonging“]

Pocit příslušnosti

Sítě, pouto/přemostění

Pocit důvěry a bezpečnosti

Reciprocita

Participace

Moc občanům / aktivní přístup

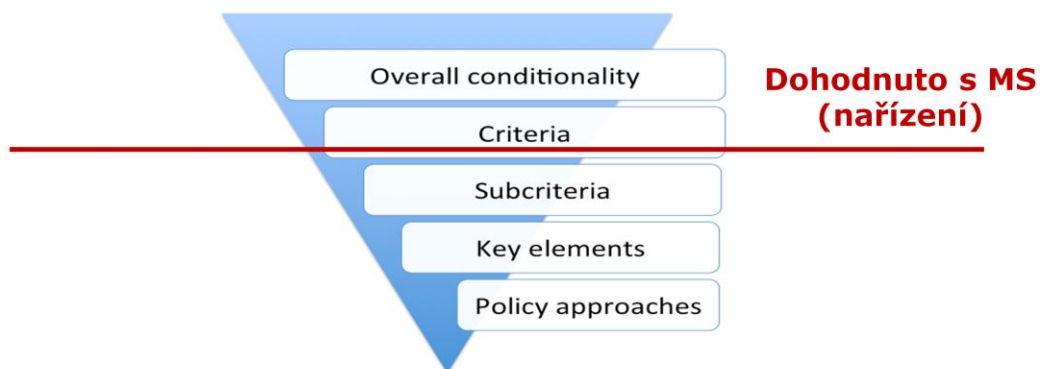
Hodnoty, normy, životní výhledy

Rozmanitost

Tematický cíl 11

Předběžné podmínky

Podmínky TC11 - Struktura



Celková podmínka

Kritéria

Dílčí kritéria

Klíčové prvky

Přístupy politiky

Celková podmínka TC 11

„Existence strategického rámce politiky pro posílení efektivity administrativy členského státu, včetně reformy veřejné správy“

Kritéria naplnění

Strategický rámec politiky

- ✓ je vytyčen A
- ✓ probíhá proces jeho implementace

.... s následujícími prvky...

Šest kritérií TC 11



[Uprostřed:]

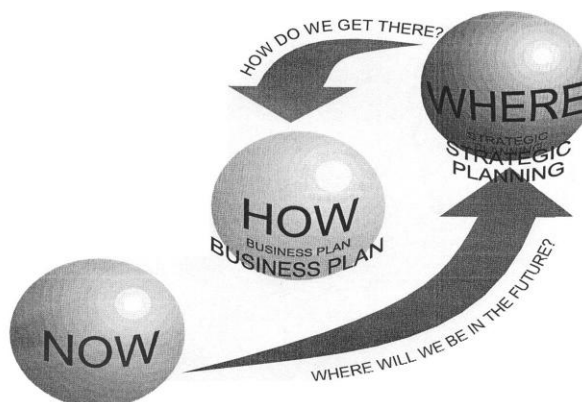
Strategický přístup PAR

1. Analýza a plánování reformy
2. Systémy řízení jakosti
3. Zjednodušení a eliminace břemen
4. Strategie a politika lidských zdrojů
5. Rozvoj dovedností
6. Monitorování a hodnocení

					
	Kde se nacházíme?	Kam se chceme dostat?	Jak se tam dostaneme?	Klíčové zúčastněné strany?	Předpoklady a rizika
Analýza a plánování					
SŘJ					
Zjednodušení					
Lid.zdroje					
Dovednosti					
Monit. a hodnocení					

Kritérium 1:

Analýza a strategické plánování reformních kroků



HOW DO WE GET THERE? = JAK SE TAM DOSTANEME?

WHERE = KAM

HOW = JAK

NOW = NYNÍ

WHERE WILL WE BE IN THE FUTURE? = KDE BUDEME V BUDOUCNOSTI?

BUSINESS PLAN = PODNIKATELSKÝ PLÁN

STRATEGIC PLANNING = STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Kritérium 1: Analýza a strategie

Dílčí kritérium 1,1: Analýza reformních potřeb

- Klíčový prvek 1: Je provedena analýza existujícího ***regulačního rámce***
- Klíčový prvek 2: Je provedena analýza existujících ***organizačních struktur***
- Klíčový prvek 3: Je provedena analýza existujících ***procedurálních pravidel***

Přístupy

Jak získat data/informace

- Oficiální statistiky
- Mezinárodní srovnání
- Výkazy (např. dárci, neziskový sektor)
- Průzkumy (např. podniky, občané)
- Specializované skupiny
- atd. (co ještě?)



Pamatujte: může to stát peníze!

Analýza situace – typické problémy

- Žádná data, nerelevantní data
- Nespolehlivá data
- Vzájemně si protiřečící data
- Nepodložená tvrzení (důkazy?)
- Zúčastněné strany nesouhlasí s „oficiálními daty“
- Není k dispozici výklad dat
- Výklad dat je chybný
- atd. (vaše příklady)



Některé tipy pro analýzu dat

- ✓ Nevytvářejte velké množství popisných dat (nuda)
- ✓ Poskytujte důkazy
- ✓ Kontrolujte, zda jsou data správná (získejte 2. názor, 2. zdroj)
- ✓ Interpretujte data (co to znamená?)
- ✓ Vyzdvihněte klíčové problémy
- ✓ Porovnávejte a srovnávejte (jiné oblasti, vnitrostátní, mezinárodní)
- ✓ Výsledek má být stručný (tabulky dejte do přílohy)
- ✓ Zapojte zúčastněné strany do sběru dat, diskutujte o nich nad zjištěními a závěry
- ✓ Projděte si doporučené příklady
- ✓ Používejte šablonu





Index demokracie 2011
Demokracie pod tlakem
Zpráva organizace Economist Intelligence Unit

Indikátory správy:
Průvodce uživatele
Druhé vydání

Indkátory správy (Světová banka)

- ✓ Hlas a zodpovědnost
- ✓ Politická stabilita a absence násilí
- ✓ Efektivita samosprávy
- ✓ Kvalita regulace
- ✓ Vláda práva
- ✓ Kontrola nad korupcí

**For
Example:**

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

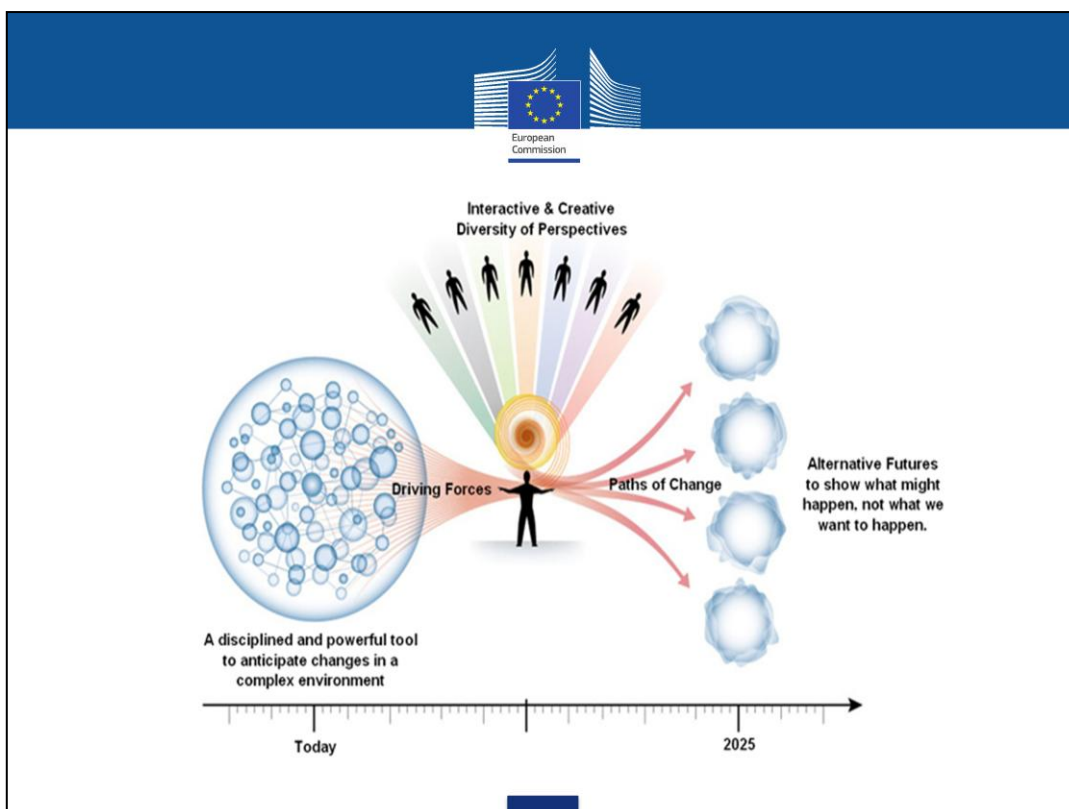
For Example: = Příklad:

Kritérium 1: Analýza a strategie

Dílčí kritérium 1.2: Strategické plánování reformy

- Klíčový prvek 1: Vývoj ***udržitelné a dlouhodobé perspektivy*** v plánování reformy
- Klíčový prvek 2: Převod reformního plánu na proveditelnou ***operační úroveň***

Přístupy



[Nahoře uprostřed]

Interaktivní a kreativní

Rozmanitost pohledů

[Uprostřed]

Motivační síly

Cesty změny

[Vpravo]

Alternativní budoucnosti, které ukážou, co by se mohlo stát, nikoli co si přejeme, aby se stalo.

[Dole]

Disciplinovaný a mocný nástroj pro předvídání změn ve složitém prostředí

Today = Dnes

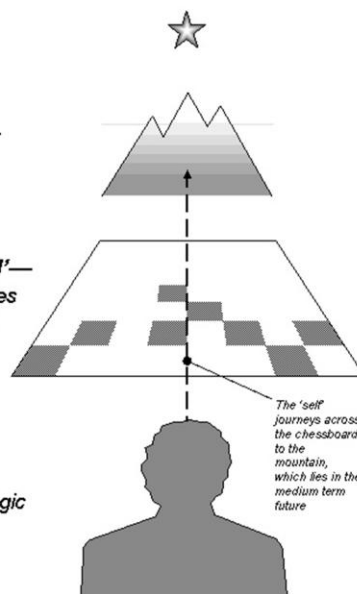
The Future as a Strategic Landscape

'The Star'—
Our enduring and
guiding social role

'The Mountain'—
What we hope to
achieve

'The Chessboard'—
Issues and challenges
we are likely to face

'The Self'—
Our values and
attributes as a strategic
player



The purpose of the organization
• A "future-focused role image"
• Not completed or "used up"

The strategic objective:
• A compelling, relevant future
• BHAG—"Big Hairy Audacious Goal"
• A concrete, specific goal
• A challenge, but achievable

The strategic environment:
• Strategic implementation and tactics
• Threats and opportunities
• Actions of other strategic actors
• Driving forces
• Mapped and understood using scenarios

Strategic identity:
• Current reality
• Self-knowledge
• Strengths and weaknesses
• Values
• Preferences and experience

"Star, mountain, chessboard, self" image ©1999

Synthesys Strategic Consulting Ltd

Budoucnost jako strategická krajina

[Vlevo:]

„**Hvězda**“ – naše vytrvalá a vůdčí sociální úloha

„**Hora**“ – co doufám, že dokážeme

„**Šachovnice**“ – Problémy a otázky, kterým pravděpodobně budeme čelit

„**Naše Já**“ – Naše hodnoty a atributy coby strategického hráče

[Uprostřed:]

Naše Já cestuje po šachovnici k hoře, která leží ve střednědobé budoucnosti.

[Vpravo:]

Účel organizace

„Obraz role zaměřené na budoucnost“

Nelze provést ani „spotřebovat“

Strategický cíl:

Lákavá a relevantní budoucnost

BHAG – „velký riskantní smělý cíl“ – konkrétní a specifický cíl

Výzva, ale dosažitelná

Strategické prostředí:

Strategická implementace a taktika

Hrozby a příležitosti

Kroky dalších strategických hráčů

Motivační síly

Zmapované a pochopené pomocí scénářů

Strategická identita:

Aktuální realita

Znalost sebe sama

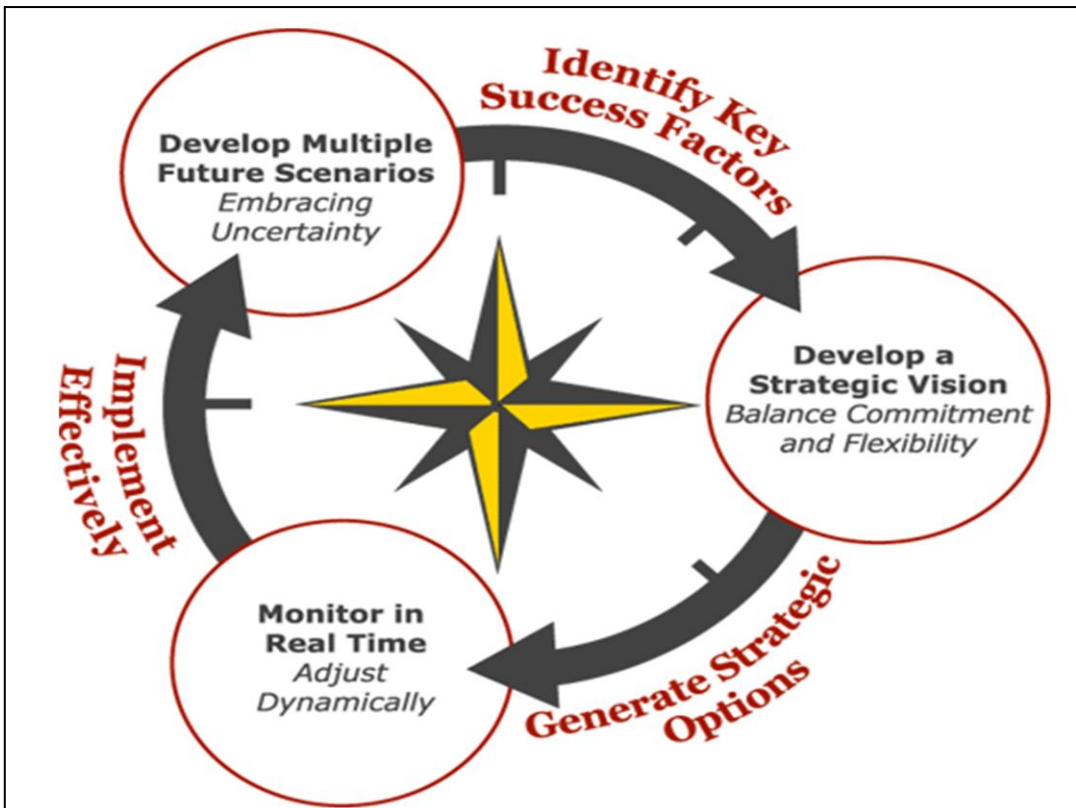
Silné stránky a slabiny

Hodnoty

Preference a zkušenosti

Obraz „Star, mountain, chessboard, self“ (c) 1999

Synthesys Strategic Consulting Ltd



[Ve směru hodinových ručiček, od „Identify Key Success Factors“]

Určení klíčových faktorů úspěchu

Vývoj strategické vize

Rovnováha nasazení a flexibility

Vytvoření strategických variant

Monitorování v reálném čase

Dynamické přizpůsobení

Účinná implementace

Vývoj více budoucích scénářů

Akceptace nejistoty

Kritérium 1: Analýza a strategie

Dílčí kritérium 1.3: Provádění reformy

- Klíčový prvek 1: **Koordinace** a dialog mezi relevantními orgány
- Klíčový prvek 2: **Monitorování a výkaznictví**

Přístupy



Strategické provádění

Co je nejdůležitější ve vztahu ke strategii provádění?

PROVÉST JI!

**Proč? Protože většina strategií se
vůbec nebude realizovat**



[Horní řada zleva:]

Musíme s tímto problémem něco udělat. Zde je program, který chceme implementovat.

Nemáme dovednosti, které potřebujeme, aby mohl program fungovat.

Díky Bohu! Už je nejvyšší čas, abychom začali s tímto problémem něco dělat.

Všechno jde dobře. Proč něco měnit?

Toto jsme zkoušeli v minulé firmě, ale nefungovalo to.

To je poprvé, co jsem od šéfa slyšel, že by mu tato věc dělala starosti.

Tato změna je nejužitečnější věc, kterou můžeme udělat, abychom zvýšili efektivitu bez výraznějšího propouštění.

[Spodní řada zleva:]

Jak tyto změny ovlivní naše bonusy?

Naše kultura tento přístup nepodporí.

Navrhovaný systém není optimální. Mám lepší nápad.

Chci tuto skupinu opustit. Jestli bude zahájen tento projekt, můj odchod to zdrží.

Pokud budeme efektivnější, ubudou pracovní místa.



Čtyři překážky bránící strategické implementaci

[Uprostřed:]

9 z 10 firem se nepodaří realizovat strategii

[Nahoře:]

Překážka – vize

Pouze 5 % pracovníků strategii rozumí

[Vpravo:]

Překážka – management

85 % vedoucích týmů stráví diskuzí ohledně strategie méně než jednu hodinu týdně

[Dole:]

Překážka – zdroje

60 % organizací nemá napojen rozpočet na strategii

[Vlevo:]

Překážka – lidé

Pouze 25 % manažerů má pobídky spojené se strategií



Bad situation / Opportunity = Špatná situace / příležitost

Black Box = Černá skříňka

Improved Situation = Zlepšená situace

<http://www.youtube.com/watch?v=gmoDpj1jtyA>



VIZE

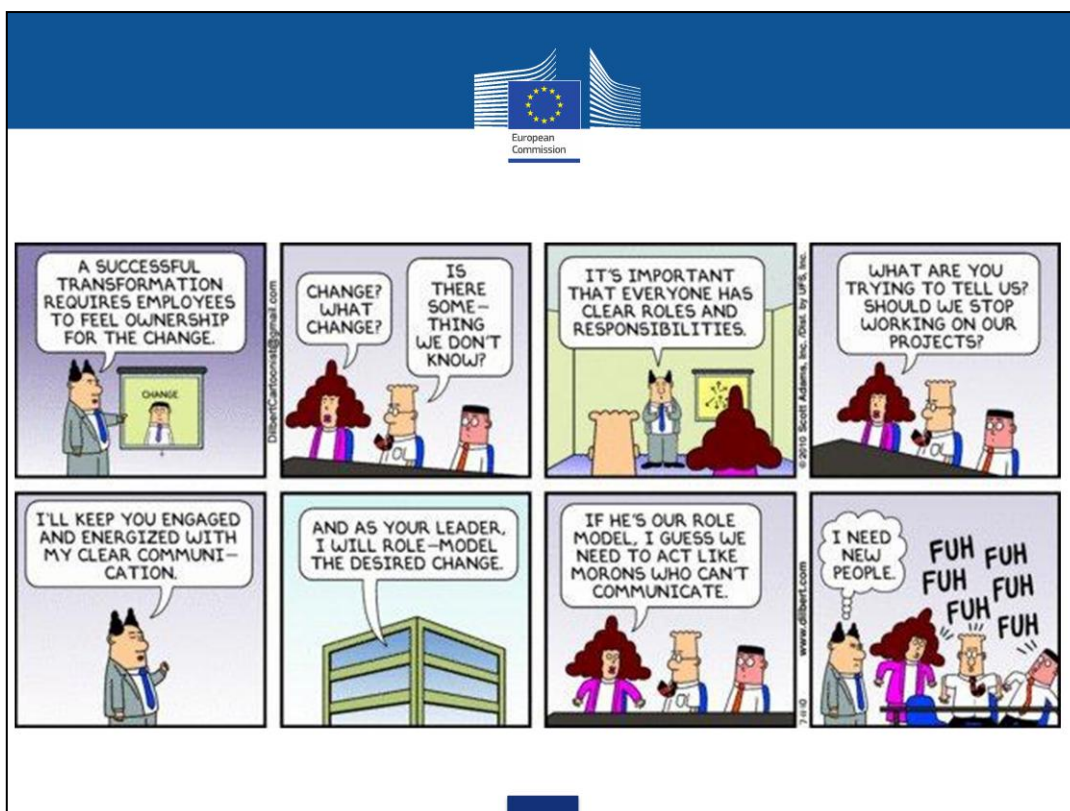
STRATEGIE

CÍL

KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

KLÍČOVÉ INDIKÁTORY VÝKONU (KPI)

KLÍČOVÉ AKČNÍ INICIATIVY



[Zleva doprava, každé číslo = 1 čtvereček komiksu]

1. Pro úspěšnou transformaci je třeba, aby zaměstnanci měli pocit, že je změna jejich záležitostí.
2. Změna? Jaká změna?
Je tu snad něco, o čem nevíme?
3. Je důležité, aby měl každý jasně určenou úlohu a odpovědnost.
4. Co se nám snažíte říci? Máme přestat pracovat na našich projektech?
5. Budu vás zapojovat a naplňovat energií prostřednictvím jasné komunikace.
6. A jako váš vůdce bude i modelem chování pro požadovanou změnu.
7. Je naším modelem. Hádám, že tedy máme jednat jako idioti, kteří nejsou schopní komunikovat.
8. Potřebuji nové pracovníky.



[Tabule, zleva doprava:]

Co bylo špatně na cestě, po které jsme šli?

Kdo rozhodl?

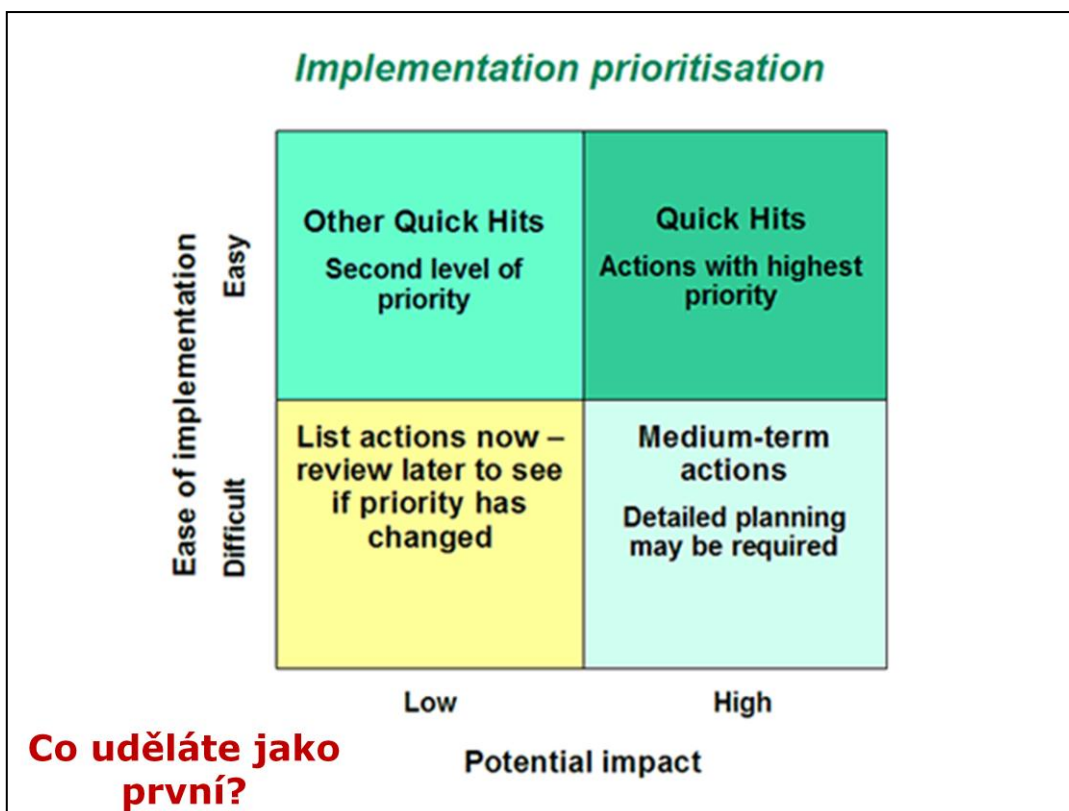
Co se mi stane?

Jak jsme se rozhodli uskutečnit tuto změnu?

ENDING = KONEC

TRANSITION = PŘECHOD

BEGINNING = ZAČÁTEK



Prioritizace implementace

Ease of implementation = Snadnost implementace

Easy = Snadný

Difficult = Obtížný

Potential impact = Potenciální dopad

Low = Nízký

High = Vysoký

[Pole vlevo nahoře:]

Další „rychlé trefy“ – druhá úroveň priority

[Pole vpravo nahoře:]

„Rychlé trefy“ – akce nejvyšší priority

[Pole vlevo dole:]

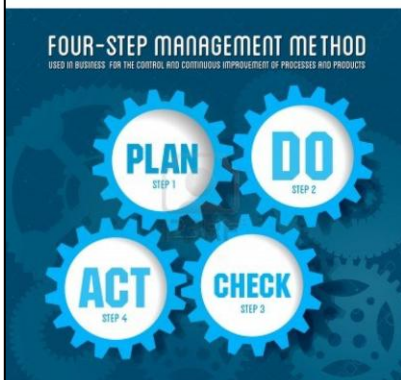
Sestavte ihned seznam akcí – později jej přezkoumejte a zjistěte, zda se priorita změnila

[Pole vpravo dole:]

Střednědobé akce – může být nutné detailní plánování

Kritérium 2:

Vývoj Systémy řízení jakosti



Metoda řízení sestávající ze 4 kroků

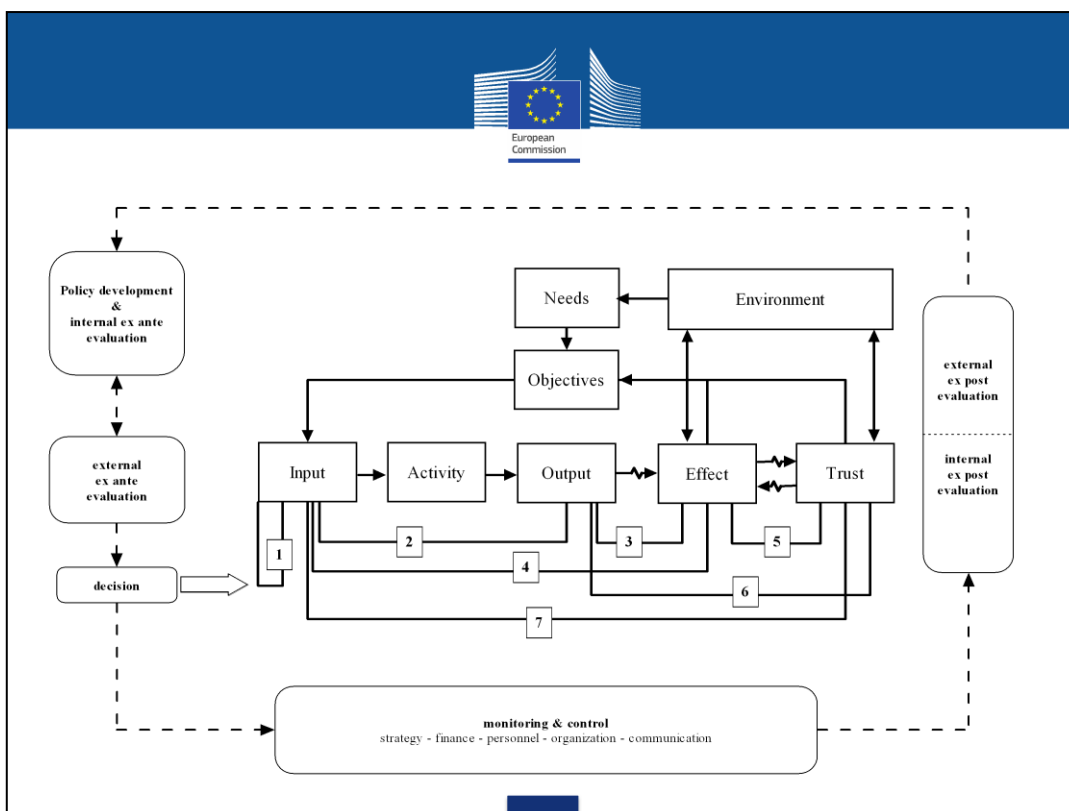
Krok 1 PLÁN

Krok 2 PROVEDENÍ

Krok 3 KONTROLA

Krok 4 KOREKCE

Focus on Quality = Zaměřeno na kvalitu



Policy development and evaluation = Vývoj a vyhodnocení politiky

External ex ante evaluation = Externí hodnocení ex ante

Decision = Rozhodnutí

Needs = Potřeby

Environment = Prostředí

Objectives = Cíle

Input = Vstup

Activity = Aktivita

Output = Výstup

Effect = Účinek

Trust = Důvěra

External ex post evaluation = Externí hodnocení ex post

internal ex post evaluation = Interní hodnocení ex post

monitoring and control = Monitorování a kontrola

strategy – finance – personnel – organization - communication = Strategie – finance – personální – organizace - komunikace

Ve skutečnosti.... problémy...

Rozptýlená a nejasná odpovědnost;

Nízká nebo žádná míra, do jaké se zúčastněné strany „ujímají“ indikátorů;

Nejasnosti a neshody ohledně základních definic;

Nedostatek koherence mezi součástmi systému indikátorů (tj. úkoly, politikami, cíli, aktivitami a indikátory);

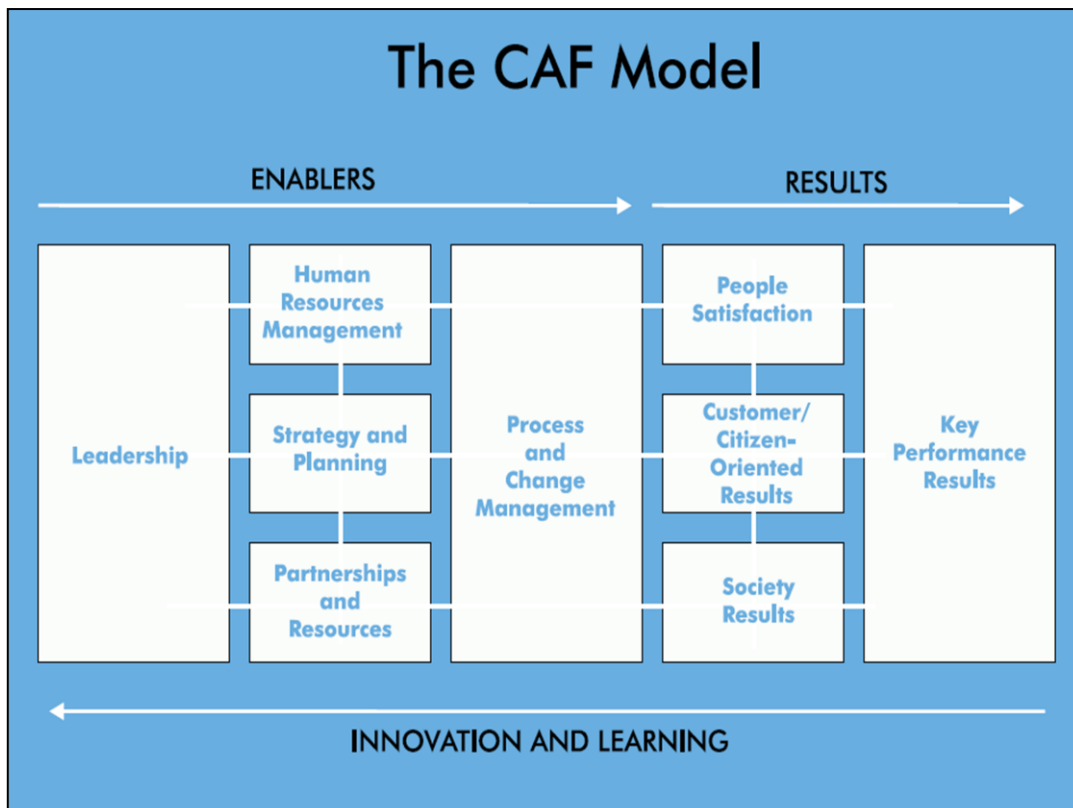
Nedostatečné propojení s opatřeními, která nejsou financovaná z ESF

Kritérium 2: SŘJ

Dílčí kritérium 2.1: Sada kroků spojených s vytvořením či využíváním již vytvořeného SŘJ

- Klíčový prvek 1: **Zvyšování povědomí** a nalezení motivace pro zavedení a využívání SŘJ
- Klíčový prvek 2: **Podpora a umožnění** vytvoření a využívání SŘJ
- Klíčový prvek 3: **Implementace SŘJ** a poučení se z ní
- Klíčový prvek 4: **Uznávání a odměňování** v kontextu vytvoření a využívání SŘJ

Přístupy



Model CAF

ENABLERS = NÁPOMOCNÉ FAKTORY

RESULTS = VÝSLEDKY

INNOVATION AND LEARNING = INOVACE A UČENÍ

[1. sloupec]

Vedení

[2. sloupec]

Řízení lidských zdrojů

Strategie a plánování

Partnerství a zdroje

[3. sloupec]

Řízení procesů a změn

[4. sloupec]

Uspokojení lidí

Výsledky orientované na zákazníky/občany

Společenské výsledky

[5. sloupec]

Klíčové výkonnostní výsledky

The list of subcriteria is as follows:

ENABLERS

Criterion 1. Leadership

- Subcriterion 1.1. Give a direction to the organisation: develop and communicate a clear vision, mission and
- Subcriterion 1.2. Develop and implement a system for managing the organisation
- Subcriterion 1.3. Motivate and support the people in the organisation and act as a role model
- Subcriterion 1.4. Manage the relations with politicians and other stakeholders

Criterion 2. Strategy and planning

- Subcriterion 2.1. Gather information relating to present and future needs of stakeholders
- Subcriterion 2.2. Develop, review and update strategy and planning
- Subcriterion 2.3. Implement strategy and planning in the whole organisation

Criterion 3. Human Resources Management

- Subcriterion 3.1. Plan, manage and improve human resources with regard to strategy and planning
- Subcriterion 3.2. Identify, develop and use competencies of the employees aligning individual, team and organisational targets and goals
- Subcriterion 3.3. Involve employees by developing dialogue and empowerment

Criterion 4. Partnerships and Resources

- Subcriterion 4.1. Develops and implements key partnership relations
- Subcriterion 4.2. Develops and implements partnerships with the customer/citizen
- Subcriterion 4.3. Manages knowledge
- Subcriterion 4.4. Manages finances
- Subcriterion 4.5. Manages technology
- Subcriterion 4.6. Manages buildings and assets

Criterion 5. Process and Change Management

- Subcriterion 5.1. Identifies, designs, manages and improves processes
- Subcriterion 5.2. Develops and delivers services and products by involving the customer/citizen
- Subcriterion 5.3. Plans and manages modernisation and innovation

Seznam dílčích kritérií:

NÁPOMOCNÉ FAKTORY

Kritérium 1. Vedení

Dílčí kritérium 1.1.

Poskytnutí směru organizaci: příprava a sdělení jasné vize, mise a

Dílčí kritérium 1.2.

Vývoj a implementace systému řízení organizace

Dílčí kritérium 1.3.

Motivace a podpora pracovníkům v organizaci, působení jako model chování

Dílčí kritérium 1.4.

Řízení vztahů s politiky a dalšími zúčastněnými stranami

Kritérium 2. Strategie a plánování

Dílčí kritérium 2.1.

Sběr informací týkajících se současných i budoucích potřeb zúčastněných stran

Dílčí kritérium 2.2.

Vývoj, revize a aktualizace strategie a plánu

Dílčí kritérium 2.3.

Realizace strategie a plánu v celé organizaci

Kritérium 3. Řízení lidských zdrojů

Dílčí kritérium 3.1.

Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů ve vztahu ke strategii a plánu

Dílčí kritérium 3.2.

Identifikace, rozvoj a využívání kompetencí zaměstnanců v souladu s individuálními, týmovými i organizačními cíli a úkoly

Dílčí kritérium 3.3.

Zapojení zaměstnanců na základě rozvoje dialogu a svěřování pravomocí

Kritérium 4. Partnerství a zdroje

Dílčí kritérium 4.1.

Vývoj a implementace klíčových partnerských vztahů

Dílčí kritérium 4.2.

Vývoj a implementace partnerství se zákazníkem/občanem

Dílčí kritérium 4.3.

Řízení vědomostí

Dílčí kritérium 4.4.

Řízení financí

Dílčí kritérium 4.5.

Řízení technologií

Dílčí kritérium 4.6.

Správa budov a majetku

Kritérium 5. Řízení procesů a změn

Dílčí kritérium 5.1.

Identifikace, návrh, řízení a zlepšování procesů

Dílčí kritérium 5.2.

Vývoj a realizace služeb a produktů na základě zapojení zákazníka/občana

Dílčí kritérium 5.3.

Plánování a řízení modernizace a inovace

	
RESULTS	
Criterion 6. Customer/Citizen-oriented Results	
Subcriterion 6.1.	Results of customer/citizen satisfaction measurements
Subcriterion 6.2.	Indicators of customer/citizen-oriented measurements
Criterion 7. People Satisfaction	
Subcriterion 7.1.	Results of people satisfaction and motivation measurements
Subcriterion 7.2.	Indicators of people results
Subcriterion 8. Society Results	
Subcriterion 8.1.	Results of societal performance
Subcriterion 8.2.	Results of environmental performance
Criterion 9. Key Performance Results	
Subcriterion 9.1.	Goal Achievement
Subcriterion 9.2.	Financial performance

VÝSLEDKY

Kritérium 6. Výsledky orientované na zákazníky/občany

Dílčí kritérium 6.1.

Výsledky měření spokojenosti zákazníků / občanů

Dílčí kritérium 6.2.

Indikátory měření orientovaného na zákazníky / občany

Kritérium 7. Uspokojení lidí

Dílčí kritérium 7.1.

Výsledky měření uspokojení a motivace lidí

Dílčí kritérium 7.2.

Indikátory výsledků týkajících se lidí

Kritérium 8. Společenské výsledky

Dílčí kritérium 8.1.

Výsledky společenských výkonů

Dílčí kritérium 8.2.

Výsledky výkonů v oblasti životního prostředí

Kritérium 9. Klíčové výkonnostní výsledky

Dílčí kritérium 9.1.

Plnění cíle

Dílčí kritérium 9.2.

Finanční výkony

Kritérium 2: SŘJ

Dílčí kritérium 2.2: Posouzení potřeb zúčastněných stran, včetně občanů, podniků a dalších zainteresovaných stran (sociálních partnerů, neziskových organizací), a cílů v oblasti jejich naplňování prostřednictvím SŘJ (hlavní mezery, hlavní potřeby, hlavní praktiky a využívané modely)

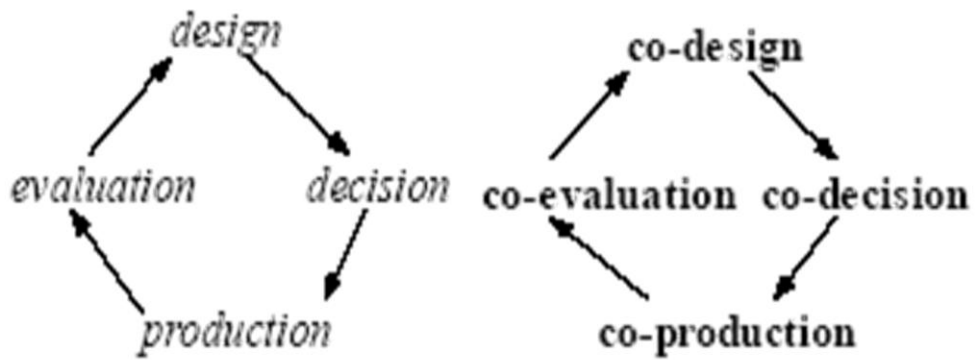
Klíčový prvek 1: posilování ***společného navrhování***

Klíčový prvek 2: posilování ***společného rozhodování***

Klíčový prvek 3: posilování ***společné realizace***

Klíčový prvek 4: posilování ***společného hodnocení***

Přístupy



[vlevo, ve směru hod. ručiček, odshora]

Navrhování

Rozhodování

Realizace

Hodnocení

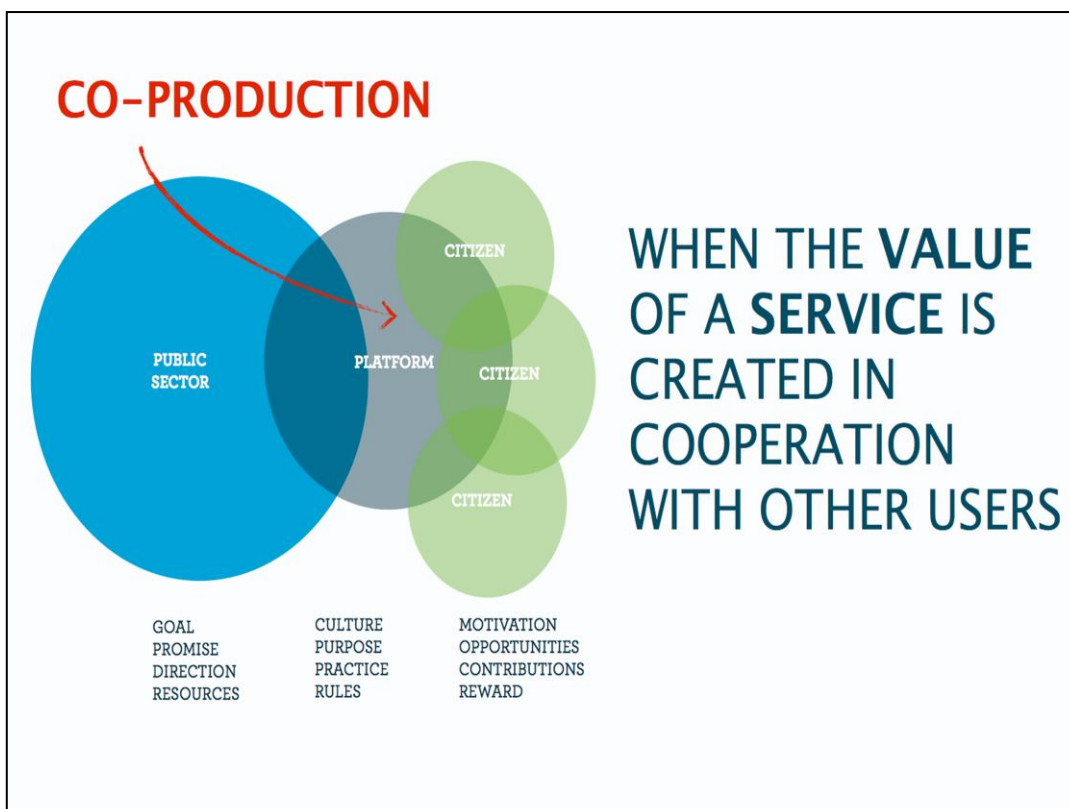
[vpravo, ve směru hod. ručiček, odshora]

Společné navrhování

Společné rozhodování

Společná realizace

Společné hodnocení



CO-PRODUCTION = SPOLEČNÁ REALIZACE

PUBLIC SECTOR = VEŘEJNÝ SEKTOR

PLATFORM = PLATFORMA

CITIZEN = OBČAN

[Text vpravo:]

KDYŽ HODNOTA SLUŽBY VZNIKÁ VE SPOLUPRÁCI S OSTATNÍMI UŽIVATELI

[Sloupec pod bublinami vlevo:]

CÍL

SLIB

SMĚR

ZDROJE

[Sloupec pod bublinami uprostřed:]

KULTURA

ÚČEL

PRAXE

PRAVIDLA

[Sloupec pod bublinami vpravo:]

MOTIVACE

PŘÍLEŽITOSTI

PŘÍSPĚVKY

ODMĚNA

Partnerství není jednoduché...

Jako dosáhnout toho, aby „partnerství“ nepociťovali politici jako hrozbu (vyšší transparentnost)?

Jak oslovit „nejslabší komunity“?

Jak vytvářet kapacitu u zúčastněných stran?

Jak řešit vztah s opozicí?



Kritérium 3:

Integrované postupy pro zjednodušení a racionalizaci administrativních procesů



Kritérium 3: Integrované postupy pro zjednodušení a racionalizaci administrativních procesů

Dílčí kritérium 3.1: Byly identifikovány hlavní potřeby a cíle, pokud jde o zjednodušení a racionalizaci administrativních procedur.

- Klíčový prvek 1: Posouzení ***předpisů***
- Klíčový prvek 2: Existuje procedura pro ***posuzování administrativního břemene***, jež je integrována do přípravy vnitrostátních politik
- Klíčový prvek 3: ***Konzultace a zapojení*** zúčastněných stran

Přístupy

Kritérium 3: Integrované postupy pro zjednodušení a racionalizaci administrativních procesů

Dílčí kritérium 3.2: *Probíhají integrované kroky pro zjednodušení a racionalizaci administrativních procedur, včetně řešení z oblasti e-vlády.*

- Klíčový prvek 1: Vývoj **integrovaného / strategického přístupu**
- Klíčový prvek 2: Realizace kroků k naplnění cíle zjednodušení a redukce břemene **pro podniky**
- Klíčový prvek 3: Realizace kroků k naplnění cíle zjednodušení a redukce břemene **pro občany**

Přístupy



Kritérium 3: Integrované postupy pro zjednodušení a racionalizaci administrativních procesů

Dílčí kritérium 3.3: Pravidelně probíhá přezkoumávání administrativního břemene a je výsledkem plánu (seznam zákonů, které představují pro občany a firmy administrativní břemeno) a realizují se příslušná opatření

Klíčový prvek 1: ***Monitorování a výkaznictví***

Přístupy

Kritérium 4:

Vývoj a realizace strategií a politik v oblasti lidských zdrojů pokrývajících hlavní zjištěné mezery v této oblasti



HRM = Řízení lidských zdrojů

[Ve směru hodinových ručiček:]

Nábor, výběr a zaučení

Administrace pracovníků

Školení a rozvoj

Řízení výkonů a odměn

Řízení talentů

Nástupnictví a kariérní plánování

Pracovněprávní vztahy

Plánování lidských zdrojů

Kritérium 4: Lidské zdroje

Dílčí kritérium 4.1: Identifikace hlavních potřeb/mezer a cílů (včetně milníků) pro přípravu a realizaci řízení lidských zdrojů ve státní službě

- Klíčový prvek 1: vytvoření **profesionální funkce lidských zdrojů**
- Klíčový prvek 2: zavedení profesionálního řízení **výkonů a rozvoje zaměstnanců**
- Klíčový prvek 3: posilování **strategické dimenze lidských zdrojů**

Přístupy

Kritérium 4: Lidské zdroje

Dílčí kritérium 4.2: Identifikace mechanismů pro rozvoj a realizaci strategií a politik lidských zdrojů

- Klíčový prvek 1: Vytvoření ***kapacit centrálního řízení***
- Klíčový prvek 2: Posilování ***manažerských kapacit a kapacit vedení***

Přístupy

	
Tradiční	Moderní
➤ Standardised HRM approach ➤ Focus on compliance with rules/procedures (input oriented) ➤ Control by rules (direct) ➤ Style: paternalistic, hierarchical ➤ Promotion based on seniority, grade, position ➤ Prevalence of status based career management ➤ Transactional leadership ➤ HR function: <i>administrative</i> ➤ Generalists in HR	➤ Individualistic, competency-based HRM approach ➤ Focus on outputs/results ➤ Control by objectives (indirect) ➤ Style: rational, responsabilisation of staff ➤ Promotion based on target achievement, performance, professional development and potential ➤ Prevalence of competency-based career management ➤ Transformational leadership ➤ HR function: <i>expert/strategic</i> ➤ Professionals in HR

[Levý sloupec:]

Standardizovaný přístup k řízení lidských zdrojů

Zaměření na shodu s pravidly/procedurami (orientace na vstup)

Kontrola podle pravidel (přímá)

Styl: paternalistický, hierarchický

Kariérní postup na základě seniority, klasifikace, pozice

Kariérní řízení převážně na základě stavu

Transakční vedení

Funkce oddělení lidských zdrojů: *administrativní*

Generalismus v oblasti lidských zdrojů

[Pravý sloupec:]

Individualistický přístup k řízení lidských zdrojů na základě kompetencí

Zaměření na výstupy/výsledky

Kontrola podle cílů (nepřímá)

Styl: racionální, odpovědnost zaměstnanců

Kariérní postup na základě plnění cílů, výkonů, profesionálního rozvoje a potenciálu

Kariérní řízení převážně na základě kompetencí

Transformační vedení

Funkce oddělení lidských zdrojů: *expertní/strategická*

Profesionalismus v oblasti lidských zdrojů

Kritérium 5:

Rozvoj dovedností na všech úrovních



Knowledge = Vědomosti

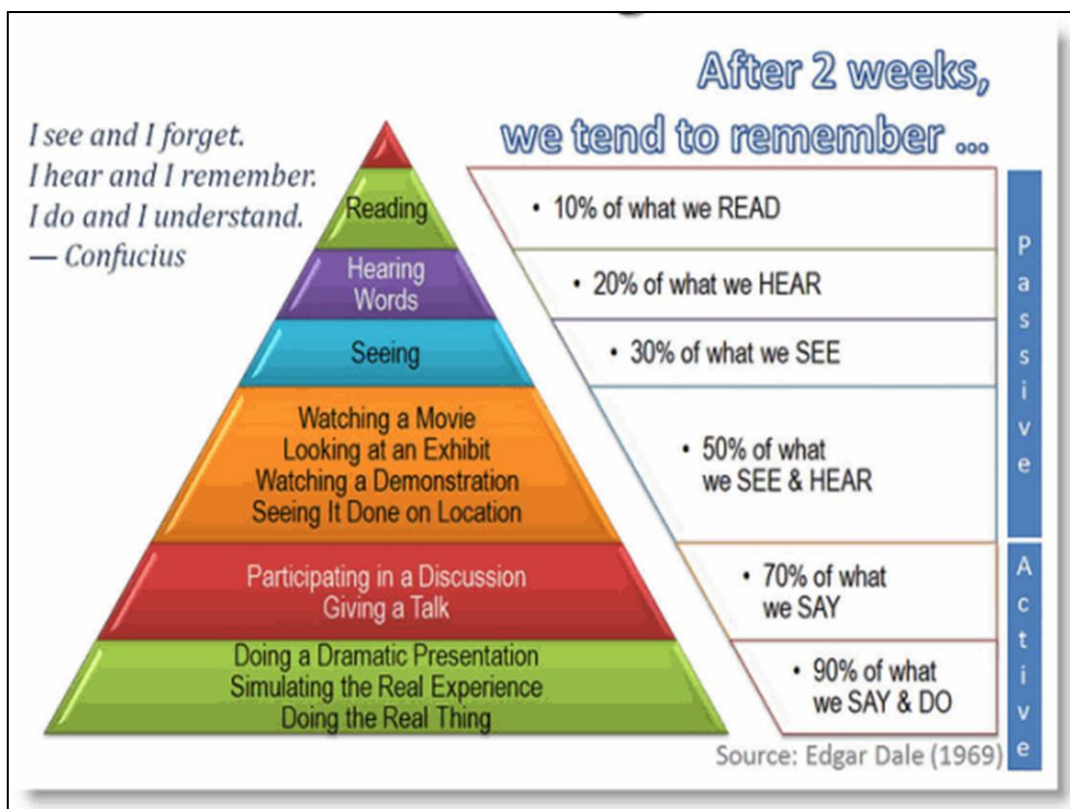
[ostatní text je neúplný a bez kontextu nedává smysl]

Kritérium 5: Dovednosti

Dílčí kritérium 5.1: Byly identifikovány potřeby a cíle v oblasti školení státních zaměstnanců s ohledem na plánovaná zlepšení či plánované reformy.

- Klíčový prvek 1: Mechanismy pro provádění ***analýzy potřeb školení***
- Klíčový prvek 2: Vyhodnocení ***analýzy potřeb školení***

Přístupy



[Text vlevo od pyramid:]

Vidím a zapomínám.

Slyším a pamatuji si.

Dělám a chápu.

- Konfucius

[Text vpravo od pyramid:]

Po 2 týdnech si obvykle pamatujeme:

10 % toho, co jsme PŘEČETLI

20 % toho, co jsme SLYŠELI

30 % toho, co jsme VIDĚLI

50 % toho, co jsme VIDĚLI A SLYŠELI

70 % toho, co jsme ŘEKLI

90 % toho, co jsme ŘEKLI A UDĚLALI

Passive = Pasivní

Active = Aktivní

[Text v pyramidě:]

Čtení

Poslouchání řeči

Vidění

Sledování filmu

Prohlížení výstavy

Sledování ukázky

Sledování, jak se něco provádí na místě

Zapojení do diskuze

Přednes

Provádění dramatické prezentace

Simulování skutečnosti

Provádění skutečné činnosti

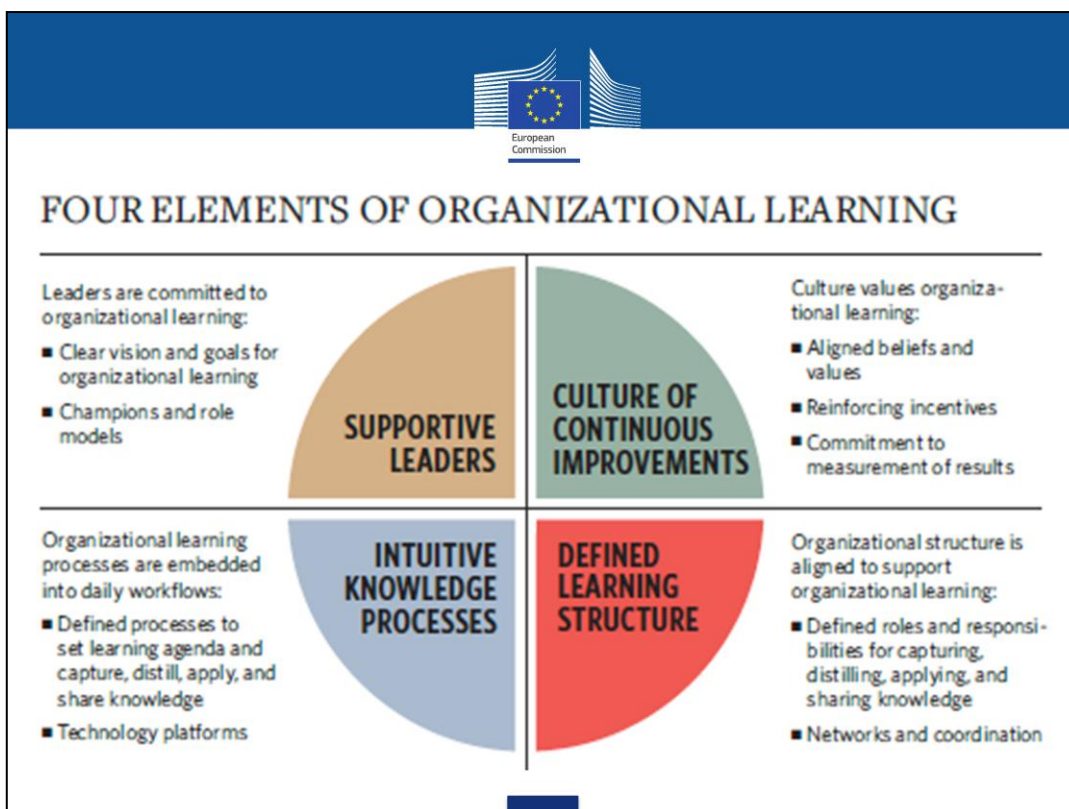
Zdroj: Edgar Dale (1969)

Kritérium 5: Dovednosti

Dílčí kritérium 5.2: Existuje plán rozvoje dovedností na všech úrovních

- Klíčový prvek 1: Vytvoření **strategie školení** na všech úrovních
- Klíčový prvek 2: Vývoj **plánu školení** na všech úrovních

Přístupy



ČTYŘI PRVKY ORGANIZAČNÍHO UČENÍ

[Text v kruhu - vlevo nahoře]

PODPORUJÍCÍ VŮDCI

[Text v kruhu - vpravo nahoře]

KULTURA NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

[Text v kruhu - vlevo dole]

PROCESY INTUITIVNÍHO VĚDĚNÍ

[Text v kruhu - vpravo dole]

DEFINOVANÁ UČEBNÍ STRUKTURA

[Text vlevo nahoře]

Vůdci usilují o organizační učení:

Jasná vize a jasné cíle pro organizační učení

Šampióni a modely chování

[Text vpravo nahoře]

Kulturní hodnoty organizačního učení:

Soulad přesvědčení a hodnot

Posilování pomocí pobídek

Nasazení ve vztahu k měření výsledků

[Text vlevo dole]

Organizační procesy učení jsou součástí každodenních pracovních toků

Definované procesy po určení učebního programu a zachycování, destilace, uplatňování a sdílení vědomostí

Technologické platformy

[Text vpravo dole]

Organizační struktura je sladěna tak, že podporuje organizační učení:

Definované úlohy a odpovědnosti pro zachycování, destilaci, uplatňování a sdílení vědomostí

Sítě a koordinace

Kritérium 5: Dovednosti

Dílčí kritérium 5.2: Je zavedena vhodná organizace, která umožňuje implementovat plán (včetně dostupnosti zdrojů, školicích institucí a nezbytných procedur)

- Klíčový prvek 1: Vývoj účinné **struktury řízení školení**
- Klíčový prvek 2: Vytváření **silných kapacit** v oblasti lidských zdrojů a školení

Přístupy



[Vpravo nahoře:] Aplikace dovedností

- 1 Posouzení dovedností zaměstnanců; diskuze s nadřízeným
- 2 Identifikace chybějících dovedností; určení, na čem je třeba pracovat
- 3 Určení školení potřebného k zaplnění mezer; začlenění do plánu rozvoje
- 4 Absolvování školení; vytváření dovedností
- 5 Prokázání nových zlepšených dovedností v práci

Kritérium 6:

Vývoj procedur a nástrojů pro monitorování a hodnocení

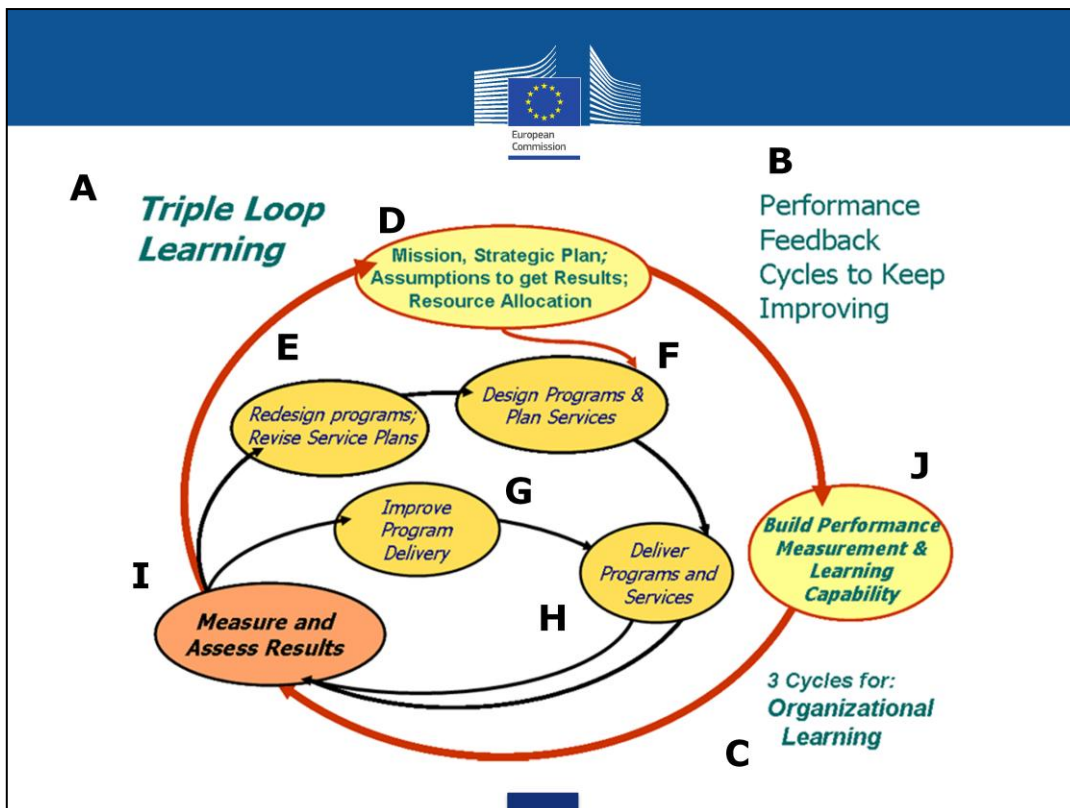


Kritérium 6: monitorování a hodnocení

Dílčí kritérium 6.1: Byly identifikovány potřeby a cíle pro vytvoření/rozvoj monitorování a hodnocení

- Klíčový prvek 1: Definice **cílů a využití** systému monitorování a hodnocení
- Klíčový prvek 2: Analýza **aktuálního stavu**

Přístupy



A Trojitá smyčka učení

B Cyklická zpětná vazba k výkonům zajišťuje zlepšování

C 3 cykly pro **organizační učení**

D Mise, strategický plán; předpoklady pro dosažení výsledků; přidělování zdrojů

E Přepřacování programů; revize plánu služeb

F Návrh programů a plán služeb

G Zlepšení realizace programu

H Realizace programů a služeb

I Měření a posuzování výsledků

J Vytvoření měření výkonu a schopnosti učení

Kritérium 6: monitorování a hodnocení

Dílčí kritérium 6.2: Existují procedury a nástroje pro monitorování a hodnocení

- Klíčový prvek 1: ***Sběr dat***
- Klíčový prvek 2: ***Využití dat***

Přístupy

Co je **MONITOROVÁNÍ**?

- Nepřetržitá funkce
- Sběr dat



Co je **hodnocení**?

... reflexe (kvalitativní kritéria)

- Relevantní?
- Efektivní?
- Účinný?
- Udržitelný?
- Dopad?



Hodnocení

VYNIKAJÍCÍ

Výborný

Velmi dobrý

Průměrný

Podprůměrný



**Máte DATA?
Jak je získáváte?
Kolik to stojí?**

**Zajistěte jejich
transparentnost a zapojte
zúčastněné strany
(monitorovací výbor)**

© All rights reserved by Turki al-Fassam.

Kritérium 6: monitorování a hodnocení

Dílčí kritérium 6.3 Dostupnost indikátorů

- Klíčový prvek 1: Mix *indikátorů*

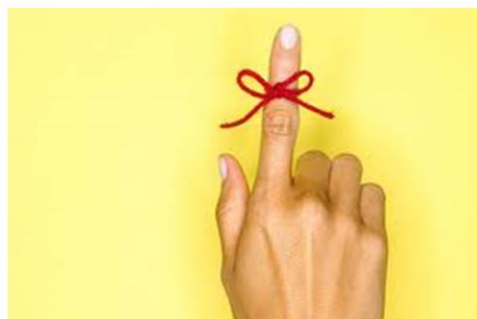
Přístupy

Indikátory by měly být:

Kvantitativní (např. % změna)
nebo
Kvalitativní (např. systém byl zaveden ano/ne)

Nebo mohou mít formu
hodnocení, např.:

- **Požadovaná pozornost**
- **Příležitost ke zlepšení**
- **Přijatelný**
- **Výborný**





V angličtině:

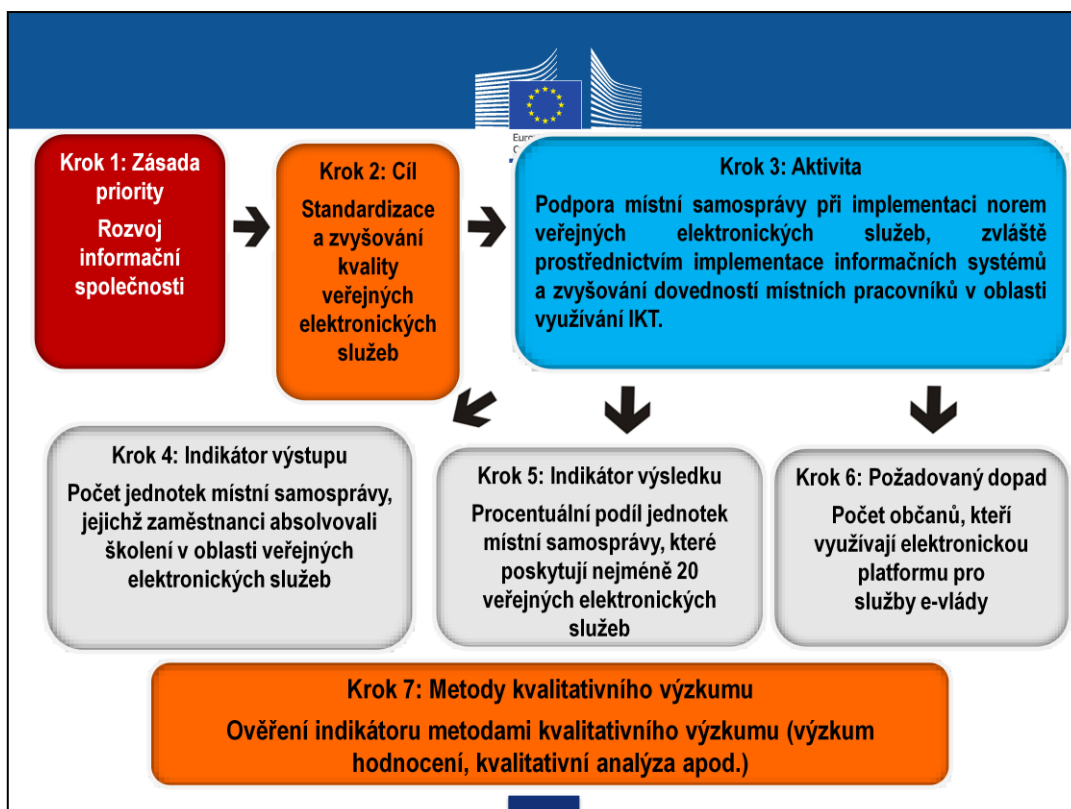
S Specific

M Measurable

A Achievable

R Realistic

T Timely



Co je **výsledek?**



Co je **výstup?**

Indicator	
Input	Total officer time (including legal and administrative support) expressed as cost
Output	Number of renovation grants approved compared with number of enquiries Number of renovation grants completed compared with number approved Value of renovation grants approved/paid compared with total Housing Investment Programme Limit Number of Housing Act Notices served Number of Housing Act Notices successfully enforced compared with number served
Outcome	Number of properties made fit for human habitation Number of properties made fit for disabled occupiers Number of elderly residents assisted to stay in their homes Number of properties provided with thermal insulation Increase in quality of life of residents (index to be developed)

Indikátor

Vstup

Celkový čas referentů (včetně právní a administrativní podpory) vyjádřený jako náklad

Výstup

Počet schválených grantů na přestavby ve srovnání s počtem dotazů

Počet dokončených grantů na přestavbu ve srovnání s počtem schválených grantů

Hodnota schválených/proplacených grantů na přestavbu ve srovnání s celkovým limitem programu investic do bydlení

Počet podaných oznámení podle zákona o bydlení

Počet úspěšně vynucených oznámení podle zákona o bydlení ve srovnání s celkovým počtem podaných oznámení

Výsledek

Počet nemovitostí upravených do obyvatelného stavu

Počet nemovitostí upravených do stavu vhodného pro tělesně postižené

Počet rezidentů ve vysokém věku, kterým asistence pomohla zůstat v jejich domově

Počet nemovitostí opatřených tepelnou izolací

Zvýšení kvality života rezidentů (index je třeba vytvořit)





PRINCIPY EXCELENCE

[ve směru hodinových ručiček, odshora]

Orientace na výsledky

Zaměření na občana/zákazníka

Vedení a setrvalost účelu

Správa procesů a faktů

Rozvoj a zapojení lidí

Neustálé inovace a zlepšování

Rozvoj partnerství

Sociální odpovědnost