



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# INFORMACE

o stavu zavádění řízení kvality  
ve služebních úřadech  
za rok 2018

Podpora profesionalizace  
a kvality státní služby a státní správy  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173

INFORMACE řízení kvality ve služebních úřadech INFORMACE řízení kvality ve služebních úřadech INFORMACE řízení kvality ve služebních úřadech



**OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ PŘEDKLÁDANÉ INFORMACE .....</b>	<b>6</b>
<b>SHRNUTÍ POŽADAVKŮ NA SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH.....</b>	<b>7</b>
Obsah Metodického pokynu .....	7
Účel Metodického pokynu a v něm definovaných požadavků na zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech.....	8
<b>ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DVANÁCTI KROKŮ .....</b>	<b>10</b>
KROK č. 1: Informování vedení služebních úřadů .....	11
KROK č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality .....	13
KROK č. 3: Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality .....	15
KROK č. 4: Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost .....	17
KROK č. 5: Sestavení týmu kvality .....	19
KROK č. 6: Absolvování školení.....	21
KROK č. 7: Zpracování analýzy současného stavu .....	22
KROK č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru žádosti o podporu.....	23
KROK č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu .....	25
KROK č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality.....	28
KROK č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality .....	29
KROK č. 12: Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování.....	30
<b>ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DESETI KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ ...</b>	<b>32</b>
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu.....	32
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 2: Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu.....	34
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu.....	35
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 4: Systém interních předpisů.....	36
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu .....	37
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 6: Systém řízení změn.....	38
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 7: Politika lidských zdrojů .....	40
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 8: Adaptační proces.....	41
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců.....	43
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 10: Systém partnerství v rámci státní služby .....	45
<b>INSTITUT PŘEZKUMU PRO ÚČELY OVĚŘENÍ NAPLNĚNÍ MÍRY KVALITY PODLE POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU .....</b>	<b>46</b>
<b>PROPAGACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY A JEHO PŘÍNOSU PRO SLUŽEBNÍ ÚŘADY .....</b>	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>

## ÚVOD

Předkládaná zpráva naplňuje úkol sekce pro státní službu Ministerstva vnitra vycházející z usnesení vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 o Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Tímto usnesením bylo ministru vnitra uloženo každoročně předložit vládě, vždy ke dni 30. června příslušného kalendářního roku, informaci o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Informace“).

Text Informace popisuje aktivity sekce pro státní službu Ministerstva vnitra a služebních úřadů za období od 1. ledna do 31. prosince 2018, vyplývající z úkolů uvedených v Metodickém pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, schváleném vládou České republiky dne 4. dubna 2018 usnesením č. 214.

Aktivity spojené se zaváděním principů řízení kvality jsou součástí projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ (registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173) realizovaného sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra.

## KAPITOLA 1

### ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ PŘEDKLÁDANÉ INFORMACE

Pro účely zjištění stavu zavádění systému řízení kvality v jednotlivých služebních úřadech bylo realizováno dotazníkové šetření ke zjištění stavu k datu 31. prosince 2018.

Státním tajemníkům a vedoucím služebních úřadů byl rozeslán dotazník se žádostí o jeho vyplnění do 18. února 2019 a zároveň o jeho distribuci podřízeným služebním úřadům. Dotazník byl strukturovaný podle kapitoly „Postup zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu“ Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a podle souboru výstupových indikátorů požadovaných po zavedeném systému řízení kvality ve služebních úřadech. Dotazníkové šetření bylo zároveň nabídnuto služebním úřadům jako možnost pro sdělení požadavků na konzultace či jinou spolupráci se sekcí pro státní službu v oblasti podpory zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech.

Na dotazník odpovědělo celkem 53 úřadů, z toho 13 ministerstev a Úřad vlády České republiky, z celkového počtu 63 nadřízených služebních úřadů jako adresátů žádosti o vyplnění dotazníku, včetně podřízených služebních úřadů.

Odpovědi služebních úřadů na uvedený dotazník, jejich zobecnění a shrnutí, se staly základem pro zpracování této Informace. Stěžejní část Informace je z tohoto důvodu věnována shrnutí postupu prací v průběhu roku 2018, a to jak služebních úřadů, tak sekce pro státní službu, z hlediska naplnění jednotlivých kroků Postupu zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a průběhu naplňování požadovaných výstupů dílčích kritérií zlepšování povinných pro jejich dosažení služebními úřady.

Předkládaná Informace je dále věnována přehledu a jakési revizi aktivit sekce pro státní službu. Tou zásadní bylo dokončení Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, jeho projednávání se služebními úřady a následné předložení vládě České republiky ke schválení. Vše uvádí následující kapitola. Další aktivity sekce pro státní službu jsou uvedeny vždy v dílčích kapitolách věnovaných shrnutí jednotlivých kroků.

Předkládaná Informace sumarizuje aktivity sekce pro státní službu a služebních úřadů v roce 2018 realizovaných v oblasti zavádění systému řízení kvality, schváleného vládou v rámci výše uvedeného usnesení.

## KAPITOLA 2

### SHRNUTÍ POŽADAVKŮ NA SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Základním dokumentem pro zvyšování kvality fungování a řízení služebních úřadů je Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodický pokyn“). Jeho zpracování bylo úkolem vyplývajícím z usnesení vlády České republiky ze dne 10. dubna 2017 č. 275 o Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Jemu předcházelo v období do prosince 2017 pilotní ověření obsahu materiálu v praxi služebních úřadů.

Metodický pokyn byl po pilotním ověření v posledním čtvrtletí 2017 aktualizován a po projednání Řídicím výborem pro modernizaci veřejné správy a Řídicím výborem pro lidské zdroje ve veřejné správě rozeslán 1. března 2018 do meziresortního připomínkového řízení. Připomínková místa k předloženému Metodickému pokynu uplatnila celkem 28 zásadních připomínek, konkrétně se jednalo o připomínky z ministerstva financí, obrany, pro místní rozvoj, kultury, průmyslu a obchodu, životního prostředí a školství, mládeže a tělovýchovy. Zaslány byly připomínky zejména k následujícím oblastem:

- stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality a sestavení týmu kvality;
- možná rozšíření kritérií zlepšování;
- vytvoření popularizační konkretizované příručky usnadňující praktickou aplikaci;
- poskytnutí vzorových dokumentů pro každé kritérium zlepšování;
- zvýšení administrativní zátěže;
- finanční náročnost zavádění a udržení systému řízení kvality.

Veškeré vznesené připomínky byly vypořádány a materiál byl na jednání vlády předložen bez rozporu. Usnesení vlády České republiky k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech bylo přijato pod č. 214 dne 4. dubna 2018. Z povinnosti plnit toto usnesení byly na základě zásadních připomínek vyňaty dva služební úřady: Úřad pro ochranu osobních údajů a Český telekomunikační úřad.

### Obsah Metodického pokynu

Účelem Metodického pokynu je definovat cílový rozsah minimální míry kvality povinně zaváděné v období let 2018 až 2021 do všech služebních úřadů. Minimální požadavky ve formě deseti kritérií zlepšování byly popsány z hlediska jejich cíle, vstupů, způsobů realizace a definovány byly také ukazatele jejich splnění.

Kritéria zlepšování:

1. Strategie rozvoje služebního úřadu
2. Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu
3. Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě
4. Systém interních předpisů
5. Systém komunikace ve služebním úřadu

6. Systém řízení změn
7. Politika lidských zdrojů
8. Adaptační proces
9. Šetření spokojenosti zaměstnanců
10. Systém partnerství v rámci státní služby

Vedle těchto kritérií zlepšování popisuje Metodický pokyn tři komplexní metody řízení kvality, jejich zavedení představuje naplnění tzv. optimální míry kvality. Jedná se o systém řízení kvality podle normy ISO 9001, model CAF – Jednotný hodnotící rámec (nebo Model excellence EFQM®) a benchmarking. Případná implementace těchto metod řízení kvality ale neruší povinné minimum řízení kvality, tedy výsledný zavedený systém řízení kvality musí plnit vždy požadavky Metodického pokynu uvedené v rámci stanovení tzv. minimální míry kvality (tedy kritérií zlepšování) a až následně požadavky vybrané metody.

Součástí Metodického pokynu jsou také informace o roli sekce pro státní službu a jejích dílčích úkolech při zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, o pilotním ověřování navrženého systému řízení kvality a o možnosti finanční podpory zavádění systému řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost. Metodický pokyn rovněž stanovuje postup zavádění požadavků na systém řízení kvality ve služebních úřadech, zejména z důvodu uplatnění systémového přístupu k řízení kvality, inspirovaný principy mezinárodně přijatých komplexních metod řízení kvality.

## **Účel Metodického pokynu a v něm definovaných požadavků na zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech**

Zpracování Metodického pokynu ve výše uvedeném rozsahu a obsahu bylo motivováno snahou zajistit chtěné pozitivní dopady na zlepšení a zefektivnění řízení a fungování služebních úřadů a tím státní služby a státní správy jako celku. Při správné a zároveň účelné implementaci Metodického pokynu a při dosažení požadovaných výsledků a jejich provázání s běžnou praxí lze proto deklarovat následující interní efekty v rámci fungování úřadů:

1. Pro oblasti Strategie rozvoje služebního úřadu - Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu - Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě
  - *oddělení vnitřní organizace úřadu od politických vlivů* - všechna tři kritéria směřují dovnitř úřadu, jejich příjemci jsou všichni zaměstnanci daného úřadu, kteří znají strategii úřadu, mají a znají své konkrétní cíle a dílčí úkoly jako součást směřování úřadu. Představení úřadu také spolupracují na kritériích pro možné a vhodné vyhodnocování a měření dosažených výsledků, tuto činnost mohou skutečně naplnit pouze oni s dobrou znalostí svého úřadu;
  - *podpora působení zákona o státní službě* - tím, že je nastavena jasná organizační struktura, která vychází ze zadání pro daný úřad, s jasně definovanými popisy obsahu činností jednotlivých útvarů a jejich personálního obsazení/pokrytí činností a není „jen“ reakcí na aktuální možnosti úřadu, lze úspěšně pravidelně a právně správně předkládat požadavky na změnu systemizace a tím dlouhodobě budovat složení konkrétních úřadů a úřadu jako celku v duchu zákona o státní službě;

2. Pro oblasti Systém interních předpisů - Systém komunikace ve služebním úřadu - Systém řízení změn

- *detailní analýza aktuálně platných a účinných předpisů*, právních, služebních a ostatních interních aktů řízení s důrazem na jejich evidenci, dostupnost na všech potřebných úrovních a zejména způsob jejich aktualizace a tím také reálné jejich naplňování, v konečném důsledku rovněž odstranění neprovázaností nebo naopak duplicit;
- *vyspělá interní komunikace* v rámci úřadu a díky tomu dobře a účinně řízené změny v organizaci úřadu a v jeho postupech, stejně tak loajální zaměstnanci s možností podávat účelné a efektivní návrhy na změny.

3. Pro oblasti Politika lidských zdrojů - Adaptační proces - Šetření spokojenosti zaměstnanců

- *neustálé vyhodnocování a zlepšování všech personálních procesů a dobrého jména úřadu* s cílem zajistit a udržet vysokou úroveň personální práce a řízení ve služebních úřadech a získat, motivovat a udržet schopné a perspektivní zaměstnance i v podmínkách velké konkurence na trhu práce;
- *schopnosti a dovednosti představených budovat a vést vysoce profesionální a úspěšné týmy* zajištěné prostřednictvím výběru nejlepších manažerů a cíleným manažerským a odborným vzděláváním; podpora a oceňování vůdcovství a inovací v rámci státní služby, zahrnující efektivní řízení všech zdrojů, agend a lidí ve svěřených útvarech.

4. Pro oblast Systém partnerství v rámci státní služby

- *schopnost určených zástupců služebních úřadů* definovat kritéria určená pro porovnání se v dané činnosti s „podobnými“ služební úřady a mít vliv na jeho pravidla, průběh srovnávání a možné dopady do právních a souvisejících předpisů;
- *schopnost vytvářet a aktualizovat znalostní databáze* v rámci jednotlivých úřadů a prezentovat a přijímat výstupy v podobě dobré praxe.



## KAPITOLA 3

### ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DVANÁCTI KROKŮ

Postup zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech definovaný v Metodickém pokynu je rozdělen do 12 na sebe navazujících kroků, inspirovaných principy mezinárodně uznávaných metod řízení kvality.

Jedná se o následující dílčí kroky:

- Krok č. 1: Informování vedení služebních úřadů
- Krok č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality
- Krok č. 3: Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality
- Krok č. 4: Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost
- Krok č. 5: Sestavení týmu kvality
- Krok č. 6: Absolvování školení
- Krok č. 7: Zpracování analýzy současného stavu
- Krok č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu
- Krok č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu
- Krok č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality
- Krok č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality
- Krok č. 12: Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování

Realizované dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění stavu naplnění těchto 12 kroků, na které směřovalo celkem 54 otázek. Cílem každé z těchto otázek bylo zjistit od služebních úřadů předpokládaný termín ukončení dané aktivity a zjistit, zda požadují od sekce pro státní službu konzultace k dané oblasti.

Následující kapitoly jsou věnovány právě shrnutí zjištěných informací z dotazníků zaslaných služebními úřady, a to vždy podle definovaných kroků a jejich realizace v roce 2018 v souhrnu za služební úřady.

Tato shrnutí jsou dále doplněna skutečnostmi, které vyplynuly z jednání sekce pro státní službu s jednotlivými služebními úřady, z projektových záměrů předložených některými služebními úřady nebo z přezkumů míry naplnění minimálních požadavků Metodického pokynu realizovaných na služebních úřadech se zavedeným komplexním systémem řízení kvality, nejčastěji dle mezinárodní normy ISO.

## KROK Č. 1: Informování vedení služebních úřadů

Systém řízení kvality ve služebních úřadech je specifikován z různých úhlů pohledu a v různých dokumentech. Zadání k zavádění systému řízení kvality rámcově specifikuje vládou schválený Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. Postup je rozveden v Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech (usnesení vlády ČR č. 275 ze dne 10. dubna 2017). Obsah a formy vzdělávání upravuje Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality. Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech je v první části zaměřen na shrnutí postupu, jeho hlavním cílem je definování obsahu zavádění systému řízení kvality v minimálním (kritéria zlepšování) a optimálním rozsahu (metody řízení kvality).

Pro realizaci navazujících činností je důležité vhodnou a na daném služebním úřadu zavedenou formou seznámit vedení úřadu s dopady realizace požadavků výše uvedených dokumentů, zejména však Metodického pokynu, s jeho požadavky kladenými na zaměstnance úřadu a v neposlední řadě také s požadavky na změnu v řízení a fungování daného úřadu.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Seznámit se s dokumenty

- 28 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 15 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 2 úřady uvedly, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 5 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Účastnit se setkání se zástupci sekce pro státní službu

- 24 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 11 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 13 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Zvážit a případně využít konzultace se sekci pro státní službu

- 17 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 12 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 2 úřady uvedly, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 18 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytnout konzultace a vysvětlit postup zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech**: Ve sledovaném období proběhlo přes 40 osobních setkání se zástupci služebních úřadů, které o to požádaly; cílem setkání bylo zejména osvětlovat jednotlivé požadavky Metodického pokynu dle vznesených dotazů, konzultovat možné přístupy k jejich splnění, nastiňovat případná vhodná řešení či ujasnit si první nutné kroky vedoucí k následnému

úspěšnému zavedení požadavků Metodického pokynu; uskutečnila se setkání týmu sekce pro státní službu s vedením daného úřadu, uskutečnila se jednání se služebními orgány, Metodický pokyn byl prezentován na týmech kvality nebo probíhala opakovaná jednání s manažery kvality

- Úkol **Pokračovat v informační kampani**: Sekce pro státní službu se po schválení Metodického pokynu zaměřila na plošnou realizaci informační kampaně; k propagaci bylo využito publikování odborných článků v newsletteru Státní služba časopisu Veřejná správa, dále přednášení na zejména projektové konferenci Státní služba, na konferenci Moderní veřejná správa, průběžně jsou aktualizovány webové stránky věnované řízení kvality a rovněž oblíbené jsou prezentace Metodického pokynu na interních jednáních služebních úřadů; tématu propagace je věnována vlastní kapitola PROPAGACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY A JEHO PŘÍNOSU PRO SLUŽEBNÍ ÚŘADY
- Úkol **Zpracovat příručku usnadňující praktickou aplikaci požadavků Metodického pokynu s cílem popularizovat jej a usnadnit zavádění jeho požadavků v praxi**: Příručka byla zpracována v podobě skládacího letáku velikosti A5; v daném období byla zpracovávána především grafická podoba s podobou a logickým uspořádáním souboru požadavků a navazujících procesů specifikovaných v Metodickém pokynu; po grafické korektuře a tisku byla příručka připravena k distribuci v roce 2019
- Úkol **Na vyžádání služebních úřadů zpracovat a k následnému využití zaslat podklady k interním jednáním služebních úřadů (například poklady k postupu a/nebo obsahu systému řízení kvality, doporučení pro sestavení týmu kvality)**: Sekce pro státní službu průběžně v celém období roku 2018 zpracovávala, na vyžádání daného služebního úřadu, podklady k interním jednáním úřadu přizpůsobené vždy povaze jednání a kultuře daného služebního úřadu; dále zpracovala „Doporučení pro sestavování týmů kvality pro zavádění Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a role služebního orgánu“.

## KROK č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality

Důležitou aktivitou na straně služebního úřadu je stanovení gesce za zavádění systému řízení kvality.

Hlavní odpovědnost za zavedení systému řízení kvality do úřadu by měl nést služební orgán, a to zejména z hlediska odpovědnosti za organizační věci státní služby ve služebním úřadu ve snaze zkvalitnit a zefektivnit fungování daného úřadu. Ten následně určí vhodného zaměstnance a deleguje na něj pravomoc manažera kvality, který bude celý proces zavádění systému řízení kvality koordinovat. Rovněž je možné v rámci úřadu zřídit pozici interního auditora kvality, případně pověřit výkonem této pozici zástupce stávajícího útvaru interního auditu. Pro zajištění realizace požadavků Metodického pokynu je doporučováno zřídit tým kvality.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Stanovit odpovědnosti za zavedení řízení kvality

- 26 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 17 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 9 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Úkol: Informovat o tomto zaměstnanci služebního úřadu

- 20 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 22 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 8 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Připravit specifikaci role služebního orgánu ve vztahu k zavádění systému řízení kvality a specifikaci pravomoci manažera kvality a interního auditora kvality, včetně charakteristiky služebního místa, zařazení v Katalogu správních činností apod.; součástí specifikace bude rovněž vymezení vzájemných kompetencí:** Sekce pro státní službu zpracovala a na webových stránkách zveřejnila „Doporučení pro sestavování týmů kvality pro zavádění Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a role služebního orgánu“, zároveň byl tento dokument rozeslán zástupcům služebních úřadů. Jelikož nám ne všechny služební úřady zaslaly údaje na kontaktní osoby v oblasti zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, byl tento metodický materiál zaslán ještě také všem účastníkům jednání a dalších aktivit, které sekce pro státní službu ministerstva vnitra organizovala v souvislosti s řízením kvality.

- Úkol **Poskytnout konzultace a stanoviska k případným variantním řešením:** Sekce pro státní službu poskytovala na vyžádání služebních úřadů konzultace k otázce sestavování týmů, nastavení odpovědností a jejich zakotvení v reálných podmínkách daného úřadu. Na základě těchto konzultací (včetně zjištění z přezkumů) vykristalizovala určitá doporučení a závěry pro realizaci Kroku č. 2. Jsou jimi:

Doporučení z praxe služebních úřadů nebo z přezkumů:

- stanovit odpovědnosti za zavedení systému řízení kvality lze až v závislosti na rozsahu a obsahu vstupní analýzy (zpracování vstupní analýzy viz Krok č. 7)
- stěžejní roli (role gestora) pro úspěšné zavedení systému řízení kvality by měl nést služební orgán nebo jiný člen vedení úřadu; zároveň by měl mít kompetence ke změnám
- odpovědnost za koordinaci a zavedení systému řízení kvality by měl nést manažer kvality; ten by měl být v rámci organizační struktury v podřízenosti gestora
- v případě, že by manažer kvality nesl pouze odpovědnost za koordinaci, jednalo by se spíše o projektového manažera
- manažer kvality by měl na úřadu působit i po zavedení systému řízení kvality, tedy po datu 30. 6. 2021, z důvodu udržování, nebo ještě lépe z důvodu rozvoje zavedeného systému řízení kvality; ze stejného důvodu je možné udržovat v činnosti sestavený tým kvality, jeho náplní se může stát rozvoj kvality řízení a fungování úřadu i po zavedení požadavků Metodického pokynu
- odpovědnosti gestora, manažera kvality či týmu kvality lze formálně ukotvit v rámci organizačního řádu či dle zvyklostí služebního úřadu stanovit jiným interním aktem řízení

### KROK č. 3: Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality

Vedení úřadu či služební orgán musí rozhodnout o rozsahu zavádění systému řízení kvality, tedy zda bude služební úřad zavádět kritéria zlepšování nebo některou z metod řízení kvality. Služební úřad může rovněž rozhodnout o zavedení jiné metody řízení kvality, než které jsou uvedeny v tomto Metodickém pokynu. Podmínkou ale zůstává naplnění kritérií zlepšování v rozsahu specifikovaném v dílčích opatřeních a výstupech kritérií zlepšování.

Systému řízení kvality pro jeho zavedení na služebních úřadech lze zvolit v rozsahu 1/ zavedení kritérií zlepšování v rozsahu opatření (povinná minimální míra řízení kvality) nebo 2/ zavedení kritérií zlepšování za využití „možných rozšíření kritérií“ (ke zvážení, ideální v případě rozhodnutí o realizaci projektu spolufinancovaného z Operačního programu Zaměstnanost) nebo 3/ implementace jedné ze tří metod řízení kvality (doporučená optimální míra řízení kvality, tedy ke zvážení) nebo 4/ rozvoj již zavedeného systému řízení kvality (v případě již dříve zavedeného systému).

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Rozhodnout o rozsahu zavádění řízení kvality

- 36 úřadů se rozhodlo zavádět minimální míru kvality
- 7 úřadů se rozhodlo zavádět optimální míru kvality (3x ISO 9001:2016, 1x CAF, 3 úřady neuvedly jaký systém či metodu budou na svém úřadě zavádět)
- 11 úřadů uvedlo, že bude rozhodnuto v roce 2019
- 2 úřady uvedly, že bude rozhodnuto v termínu do 30. 6. 2021
- 1 úřad tuto aktivitu již ukončil, ale neuvedl zvolenou míru kvality
- 6 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Rozhodnout, zda systém řízení kvality bude zaváděn společně nebo odděleně na nadřízeném i jemu podřízených služebních úřadech

- 8 úřadů bude systém řízení kvality zavádět společně
- 9 úřadů uvedlo, že bude rozhodnuto v roce 2019
- 2 úřady uvedly, že bude rozhodnuto do 30. 6. 2021
- 6 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Informovat o tomto rozhodnutí zaměstnance úřadu

- 21 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 18 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 4 úřady vyjádřily požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Informovat o tomto rozhodnutí sekci pro státní službu

- 22 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 18 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 6 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývající z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytnout konzultace a/nebo podklady nutné k přijetí uvedeného rozhodnutí (včetně specifikace výhod společného postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů)**: Sekce pro státní službu průběžně tuto problematiku se zástupci služebních úřadů konzultovala, zároveň zpracovala a zaslala státním tajemníkům a vedoucím služebních úřadů podklad k rozhodnutí „Informace k možnosti a nastavení projektů za účelem zavádění řízení kvality ve služebních úřadech“, v rámci kterého specifikuje postavení nadřízeného a podřízených služebních úřadů a možnosti využití institutu partnerství v rámci Operačního programu Zaměstnanost.

Doporučení z praxe služebních úřadů nebo z přezkumů:

- do rozhodování o rozsahu systému řízení kvality zapojit vlastní zaměstnance úřadu a například prostřednictvím brainstormingu zjistit náměty zaměstnanců na zefektivnění fungování úřadu či výkonu jimi zajišťovaných agend
- požadavky Metodického pokynu mohou být zaváděny 1/ pouze na daném služebním úřadu nebo 2/ na daném služebním úřadu s koordinací podřízených služebních úřadů nebo 3/ na podřízených služebních úřadech koordinované odborným útvarem v nadřízeném služebním úřadu
- pro zajištění informovanosti zaměstnanců zřídit interní platformu (intranet, sdílený disk apod.)

## KROK č. 4: Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost

Vedení úřadu a/nebo služební orgán měly v termínu do 25. dubna 2018 rozhodnout, zda pro zavádění systému řízení kvality využijí finanční podpory z Operačního programu Zaměstnanost, konkrétně tzv. nesoutěžní výzvy č. 03\_15\_019, a o výsledcích tohoto rozhodnutí informovat sekci pro státní službu. Pro čerpání finančních prostředků z tohoto operačního programu na zavádění řízení kvality je rovněž otevřena tzv. soutěžní výzva č. 03\_15\_025.

Služební úřady byly z tohoto důvodu dne 11. dubna 2018 osloveny se žádostí o zaslání informace týkající se výše uvedeného. Odpověď zaslalo celkem 42 služebních úřadů, přičemž projekt z výzvy č. 03\_15\_019 zamýšlelo/zamýšlí podat 9 služebních úřadů a projekt do výzvy č. 03\_15\_025 jeden služební úřad.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Rozhodnout o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost, vč. výzvy a předpokládané výši finančních prostředků

- 52 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena v souladu se stanoveným termínem 25. 4. 2018
- 1 úřad uvedl, že bude rozhodnuto do 20. 6. 2019
- 4 úřady vyjádřily požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Informovat o tomto rozhodnutí zaměstnance úřadu

- 26 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 10 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 2 úřady vyjádřily požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Informovat o tomto rozhodnutí sekci pro státní službu

- 30 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena v souladu se stanoveným termínem 25. 4. 2018
- 5 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 3 úřady vyjádřily požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytnout služebním úřadům podklady pro učinění výše uvedeného rozhodnutí (včetně specifikace partnerství)**: Sekce pro státní službu zpracovala podklad k rozhodnutí nazvaný „Informace k možnosti a nastavení projektů za účelem zavádění řízení kvality ve služebních úřadech“, který byl rozeslán všem služebním úřadům jako podklad pro rozhodování, zda na aktivity spojené s plněním požadavků Metodického pokynu čerpat finanční podporu z Operačního programu Zaměstnanost nebo nikoliv;



Výše uvedených deset úřadů využilo možnost čerpat finanční zdroje z Operačního programu Zaměstnanost, zejména pro rozšíření kritérií zlepšování v návaznosti na v Metodickém pokynu uvedená „možná rozšíření kritérií“. Podmínkou bylo zpracování vstupní analýzy řízení a fungování daného úřadu z hlediska zjištění míry naplnění požadavků Metodického pokynu a z hlediska možností rozšíření kritérií zlepšování.

Příklady konzultovaných oblastí z projektových záměrů:

- způsob zpracování analýzy současného stavu
- sestavení realizačního týmu projektu a nastavení odpovědnosti pro jednotlivé role členů realizačního týmu
- stanovení rozpočtu projektu, resp. možnosti financování z Operačního programu Zaměstnanost a výzev č. 03\_15\_019 a č. 03\_15\_025
- rozsah projektu vzhledem k požadovaným výstupům zaváděného systému řízení kvality (kritérií zlepšování, jejich možných rozšíření, doporučeného systému či metody řízení kvality), například strategie komunikace, nový intranetový portál, personální audit, procesní mapy, SW podpora řízení změn a řízení inovací, kompetenční modely, SW podpora pro šetření spokojenosti zaměstnanců, SW pro přijímání zaměstnanců, SW pro služební hodnocení zaměstnanců
- možnosti zajištění odborných agend z hlediska oprávněného čerpání zejména z výzvy č. 03\_15\_025.

## KROK č. 5: Sestavení týmu kvality

Vedení úřadu / služební orgán jmenuje členy týmu kvality. Jeho cílem je analyzovat vstupní podmínky pro plnění požadavků vyplývajících z minimální či optimální míry kvality, zavést jednotlivá opatření kritérií zlepšování či zvolenou metodu řízení kvality, monitorovat jejich plnění, zvolenou formou informovat vedení služebního úřadu o průběžném stavu zavádění systému řízení kvality a nastavit proces trvaného zlepšování. Dopad do struktury členů týmu kvality a jejich práce bude mít rozhodnutí o společném postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů v o otázce zavedení systému řízení kvality.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Sestavit tým kvality a představit jej zaměstnancům úřadu

- 15 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 27 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 12 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Sděliti sekci pro státní službu kontaktní osobu za daný úřad

- 25 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 19 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 5 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytnout doporučení pro sestavení týmu kvality ve služebních úřadech, včetně doporučení k rozsahu týmu kvality:** Sekce pro státní službu zpracovala „Doporučení pro sestavování týmů kvality pro zavádění Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a role služebního orgánu“ obsahující specifika týmu kvality v případě interního zavádění požadavků Metodického pokynu, týmu kvality v případě realizace projektu z Operačního programu Zaměstnanost nebo týmu kvality včetně spolupráce s externím dodavatelem vzešlým ze zadávacího řízení
- Úkol **Poskytnout konzultace k sestavování týmů kvality:** Většina konzultací poskytovaných sekci pro státní službu služebním úřadům byla zaměřena na problematiku sestavování týmu kvality, na možnosti jeho ukotvení v rámci organizační struktury daného úřadu, včetně možností jeho sestavení prostřednictvím interního aktu řízení zvoleného dle zvyklostí daného úřadu.

Doporučení z praxe služebních úřadů, z konzultací nebo z přezkumů:

- nutno oddělit roli manažera kvality a projektového manažera
- zvážit pozici interního auditora kvality, jehož role je důležitá pro vyhodnocení zavedeného systému, přičemž za jeho zavedení by neměl odpovídat, v rámci procesu zavádění by měl mít roli pouze konzultační
- členy týmu kvality by měli být interní zaměstnanci úřadu s ochotou ke změnám, se znalostí úřadu, tým by měl být složený ze zaměstnanců napříč úřadem a nemusí se jednat vždy o garanty odborných agend v kritériích zlepšování tak, aby byly v týmu kvality také osoby, které jsou schopny z pozice interního klienta poskytnout garantovi dané agendy zpětnou vazbu či náměty na její zlepšení
- v rámci projektu spolufinancovaného z Operačního programu Zaměstnanost je možné navrhnout nová systemizovaná místa na dobu určitou a zároveň je možné pro stávající zaměstnance využít tzv. nulové pozice
- z již realizovaných projektů jsou pozitivní zkušenosti s týmem složeným z ředitelů útvarů, vzhledem k jejich rozhodovací pravomoci a stejně tak pozitivní zkušenosti s prací v minitýmech s přidělenými konkrétními odpovědnostmi za vybraná kritéria zlepšování
- tým kvality by měl rovněž mít podporu ze strany vedení úřadu tak, aby znalosti členů týmu kvality o úřadu mohly být využity jako příležitost k prosazení chtěných změn

## KROK č. 6: Absolvování školení

Naplnění tohoto kroku je vázáno na finální podobu Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, který byl na konci roku 2017 připraven k postoupení do meziresortního připomínkového řízení a následnému projednání vládou České republiky. Vzdělávání bylo rámcově nastaveno dle výše uvedeného a bude finalizováno následně. Dalším postupem je proto nastavení obsahu vzdělávání v návaznosti na vládou schválený obsah Metodického pokynu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Zajistit účast členů týmu kvality na školení

- tato aktivita nebyla doposud zahájena
- předpokládaný termín realizace školení je 2. čtvrtletí 2019
- 18 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Zajistit a zrealizovat školení, a to v souladu s Metodickým doporučením ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality**: Sekce pro státní službu, z důvodů nedostatečných kapacit, ve sledovaném období připravila veřejnou zakázku na dodavatele služeb spojených s realizací seminářů, tedy prostor, organizačního zajištění na místě konání, včetně souvisejícího cateringu. Toto zadávací řízení je dokončováno v době předkládání této Informace. S realizací školení je počítáno od září 2019. Do doby zahájení těchto školení poskytuje sekce individuální školení týmům kvality konkrétního služebního úřadu nebo individuální setkání s manažery kvality daného úřadu.

## KROK č. 7: Zpracování analýzy současného stavu

Tato aktivita je východiskem pro další zavádění systému řízení kvality ve služebním úřadu, je rovněž povinným vstupním materiálem pro zpracování projektového záměru a následné žádosti o podporu z Operačního programu Zaměstnanost.

Analýza zpracovává současný stav fungování služebního úřadu v oblastech popsaných v rámci jednotlivých kritérií zlepšování Metodického pokynu a je zdrojem informací o aktivitách a zdrojích nutných k naplnění požadavků zavedení dané míry kvality ve služebním úřadu. Její forma a rozsah jsou zcela na uvážení zpracovatelů konkrétního služebního úřadu, za podmínky dodržení účelu jejího zpracování.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Zpracovat analýzu současného stavu

- 9 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 23 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 8 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2020
- 17 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Úkol: Zajistit informovanost a součinnost zaměstnanců úřadu

- 8 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 26 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 5 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2020
- 6 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytnout konzultace na vyžádání služebního úřadu, včetně možnosti konzultací na místě**: Konzultace byly sekcí pro státní službu v roce 2018 poskytovány, týkaly se zejména vysvětlení zpracování a obsahu této analýzy, povinné na základě Kroku č. 7, a zpracování a obsahu analýzy (vstupní analýza pro strategii rozvoje služebního úřadu), povinné na základě Kritéria zlepšování č. 1., a rozdílu mezi oběma analytickými materiály.

Doporučení pro zpracování analýzy současného stavu:

- Účelem analýzy je poskytnout gestorovi za zavádění systému řízení kvality informaci o aktuálním stavu daného úřadu z hlediska míry naplnění požadavků Metodického pokynu, respektive kritérií zlepšování; analýza by měla být proto základem pro další směřování plnění těchto požadavků; z tohoto důvodu je potřeba zvážit způsob a rozsah daného dokumentu tak, aby dokument byl věcný, administrativně minimálně zatěžující a hlavně aby dostal svému účelu.

## KROK č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru žádosti o podporu

Pro úspěšné zvládnutí zavedení požadavků Metodického pokynu je doporučováno, z důvodu komplexnosti systému řízení kvality, přistupovat k tomuto úkolu systémově, a to za využití principů projektového řízení.

V případě přijetí rozhodnutí o čerpání finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost je nutné v souladu s pravidly tohoto programu zpracovat projektový záměr a žádost o podporu a předložit je nejpozději do 31. prosince 2019. Rovněž při zpracování projektového záměru a následné žádosti o podporu je nutné využívat principy projektového řízení.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Zpracovat interní projekt a/nebo projektový záměr a žádost o podporu

- 3 úřady uvedly, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 22 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 4 úřady uvedly, že bude ukončena v roce 2020
- 1 úřad uvedl, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 21 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Úkol: Zvážit využití metodické podpory sekce pro státní službu

- 5 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 21 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 2 úřady uvedly, že bude ukončena v roce 2020
- 2 úřady uvedly, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 24 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Úkol: Podat žádost o finanční podporu

- 10 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Poznámka: Žádost o podporu, jíž je projektový záměr nedílnou součástí, je nezbytné předložit nejpozději do 31. 12. 2019. V souladu s tím se vyjadřovaly také služební úřady, které mají záměr žádost o podporu podat.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytnout služebním úřadům vzor interního projektu v rozsahu kritérií zlepšování:** Sekce pro státní službu zpracovala šablony pro administraci interního projektu vycházející z mezinárodních principů projektového řízení, ve variantě minimalistické (forma akčního plánu) a ve variantě standardní (forma plného využití principů projektového řízení); šablony jsou služebním úřadům zasílány na vyžádání, případně na základě ujednání obou stran v rámci konzultací.

- Úkol **Poskytnout služebním úřadům vzory projektového záměru a žádosti o podporu ve dvou variantních řešeních: první řešení je zaměřeno na zavedení minimální míry kvality, tzv. kritérií zlepšování, druhé na zavedení optimální míry kvality (konkrétně zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001):** Sekce pro státní službu zpracovala, ve spolupráci s Řídícím orgánem Operačního programu Zaměstnanost, a zveřejnila vzorový projektový záměr. Následně probíhaly k dílčím projektovým záměrům konzultace, včetně v některých případech přímé výpomoci se zpracováním projektového záměru.

Doporučení z praxe služebních úřadů, z konzultací nebo z přezkumů:

- k plnění tohoto Kroku je nutné přistoupit systémově, za využití pravidel projektového řízení, přičemž je ale důležité zvážit zvyklosti a zkušenosti s projektovým řízením na daném služebním úřadu
- minimalistická varianta šablony pro interní projekt je vhodná k využití zejména z důvodu podstatně nižší administrativní zátěže úřadu, rovněž může sloužit jako jakýsi checklist pro vstupní analýzu aktuálního stavu (viz Krok č. 7)
- v případě realizace projektu z Operačního programu Zaměstnanost je možné ukončit tento projekt až k datu 30. června 2023 a využít tak dobu od zavedení systému řízení kvality dle požadavků Metodického (30. červen 2021) na realizaci případného plánu zlepšování nebo na rozvoj úřadu nad rámec požadavků Metodického pokynu.

## KROK č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu

Tým kvality v případě zavádění minimální míry kvality postupuje podle Metodického pokynu a interně stanoveného postupu a harmonogramu, například formou interního projektu. Rozsah požadavků souvisejících se zaváděním minimální míry kvality, tedy kritérií zlepšování, přímo úměrně závisí na zjištění zpracované vstupní analýzy současného stavu podle Kroku č. 7.

V případě zavedení zvolené metody řízení kvality v rámci optimální míry kvality postupuje služební úřad podle postupů vyžadovaných touto metodou a interně stanoveného postupu a harmonogramu.

V případě podání žádosti o finanční podporu Operačního programu Zaměstnanost je při zavádění systému řízení kvality nutné postupovat, nad rámec výše uvedeného, podle pravidel tohoto programu a vydaného právního aktu.

Pro zavedení systému řízení kvality dle požadavků Metodického pokynu byl stanoven termín 30. června 2021. Do pěti měsíců od zavedení požadavků Metodického pokynu musí na každém služebním úřadu proběhnout externí přezkum realizovaný sekci pro státní službu (a to bez ohledu na termín 30. 6. 2021 – v případě, že požadavky Metodického pokynu budou na daném úřadu zavedeny s předstihem, lze samozřejmě realizovat termín rovněž s předstihem). V případě realizace projektu z Operačního programu Zaměstnanost je možné ukončit tento projekt až k datu 30. června 2023.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

- služební úřady s již zavedenými systémy řízení kvality (celkem 11 SÚ) se v rámci dotazníkového šetření vyjadřovaly k dílčím požadavkům jednotlivých kritérií zlepšování (tyto úřady mají z převážné části zavedeno a příslušnou aktivitu ukončenu, jejich systém řízení kvality byl/bude předmětem přezkumu v rámci Kroku č. 11)
- ostatní služební úřady (celkem 42 SÚ) se vyjadřovaly taktéž k dílčím požadavkům jednotlivých kritérií zlepšování s častými požadavky konzultace se sekci pro státní službu a zdůrazněním potřeby realizace školení týmu kvality

Informace o plnění jednotlivých kritérií zlepšování jsou uvedeny v následující kapitole Informace (viz kapitola ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DESETI KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ).

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytovat konzultace týmům kvality při zavádění systému řízení kvality**: Sekce pro státní službu poskytovala konzultace týmům kvality za účelem 1/ vysvětlení postupu podle Metodického pokynu, 2/ k vysvětlení obsahu a požadavků obsažených v kritériích zlepšování nebo 3/ ujasnění prvních a následných kroků pro úspěšné zavedení požadavků Metodického pokynu; pro usnadnění orientace v systému řízení kvality daném Metodickým pokynem byla v roce 2018 sekci pro státní službu zpracována příručka v podobě skládacího letáku velikosti A5, o které je více uvedeno v rámci Kroku č. 1



- Úkol **Přípravit systém pro sdílení dobré praxe související se zaváděním Metodického pokynu:** Rok 2018 byl zaměřen na shromažďování podnětů do systému pro sdílení praxí a dobrých praxí; tyto podněty, respektive zkušenosti vyplynuly z jednání sekce pro státní službu se zástupci služebních úřadů, dále z prvotních přezkumů realizovaných na služebních úřadech s již zavedeným systémem řízení kvality a rovněž z projektových záměrů předkládaných některými služebními úřady v rámci pravidel Operačního programu Zaměstnanost
- Úkol **Zpracovat stručný formulář pro pravidelné půlroční hlášení o stavu systému řízení kvality na služebních úřadech:** Pro účely monitorování stavu zavádění požadavků Metodického pokynu na jednotlivých služebních úřadech zpracovala sekce pro státní službu „Dotazník k postupu zavádění řízení kvality“ respektující strukturu dvanácti kroků postupu a strukturu deseti kritérií zlepšování – více viz kapitola ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ PŘEDKLÁDANÉ INFORMACE)
- Úkol **Zpracovávat pravidelný monitoring o průběhu zavádění na služebních úřadech, upozorňovat na případná rizika a navrhopvat jejich řešení tak, aby byla pro služební úřad realizovatelná a veda k cíli, tzn. úspěšnému zavedení řízení kvality:** Průběžný monitoring, včetně dotazníkového šetření, zpracovává sekce pro státní službu formou informace do vlády na základě usnesení vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 o Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Nyní předkládaná Informace je již druhá v pořadí a monitoruje stav zavádění systému řízení kvality za rok 2018. Dále je monitoring stavu zpracováván interně, pro účely členů týmu sekce pro státní službu a obsahuje požadavky služebních úřadů na spolupráci, identifikaci společných jednání a jejich výsledky, návrhy na dobré praxe a v neposlední řadě zkušenosti a závěry z provedených přezkumů.
- Úkol **Každoročně zpracovávat zprávu o stavu řízení kvality ve státní službě s využitím informací ke dni 31. prosince daného roku:** Na základě tohoto úkolu je předkládána tato v pořadí již druhá Informace (dále viz předchozí odrážka).
- Úkol **Na vyžádání služebního úřadu poskytnout poradenství při zpracování zadávacích podmínek:** Sekce pro státní službu konzultovala podmínky zadávacího řízení pro účely zavedení systému řízení kvality a požadavků Metodického pokynu v ojedinělých případech, a to na služebních úřadech, v rámci kterých je plánováno zavedení systému řízení kvality podle norem ISO.

Doporučení z praxe služebních úřadů, z konzultací nebo z přezkumů:

- pro zachování systémového přístupu k realizaci změny je vhodné využít principy a pravidla projektového řízení
- pro úspěšné zavedení jakékoliv změny je potřeba změnu řádně naplánovat a realizovat
- o průběhu zavádění změny, tedy zavádění požadavků Metodického pokynu, je důležité informovat příjemce této změny, tedy zejména vlastní zaměstnance

- pro realizaci změny je naprosto zásadní jasně deklarovaná podpora vedení úřadu, jehož vyjádření je důležité jak pro úspěšnost práce týmu kvality, tak pro přijetí změny ze strany zaměstnanců
- podpora ze strany vedení úřadu je rovněž důležitá pro překonání zakotveného odporu k tématu „řízení kvality“ a pro nahlížení na toto téma jako na možnost a nástroj pro vyjádření vlastních nápadů pro zlepšování a jako na možnost celkového zlepšování fungování úřadu
- stejně tak je důležité motivovat zaměstnance úřadu „mluvit“ do kvality fungování úřadu tak, aby měli i oni zájem na zlepšení podmínek pro výkon práce

## KROK č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality

Vyhodnocení zavedení jakékoliv změny stejně jako vyhodnocení zavedení systému řízení kvality musí být jeho nedílnou součástí zejména z důvodu ověření si, že změna je zavedena správně a účelně a že povede k dalšímu zlepšování a efektivnímu fungování daného služebního úřadu.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Pravidelně interně vyhodnocovat míru zavedení kritérií zlepšování nebo řízení kvality ve služebním úřadu a stanovit, v případě nutnosti, další opatření

- 8 úřadů uvedlo, že tato aktivita je průběžně realizována
- 36 úřadů uvedlo, že tato aktivita není ještě zahájena
- 1 úřad uvedl, že je již ukončena
- 20 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Úkol: Rozhodnout o zahrnutí vyhodnocování míry zavedení řízení kvality do činnosti interních auditů na služebním úřadu

- 5 úřadů uvedlo, že tato aktivita byla již realizována / ukončena
- 7 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2019
- 6 úřadů uvedlo, že bude ukončena v roce 2020
- 16 úřadů uvedlo, že bude ukončena do 30. 6. 2021
- 16 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekcí pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Poskytovat konzultace, v případě potřeby taktéž na místě:** Sekce pro státní službu pouze v ojedinělých případech vysvětlovala účel tohoto kroku, zatím nekonzultovala tento krok při jeho výkonu na žádném ze služebních úřadů. Služební úřady buď začínají se zaváděním kritérií zlepšování, nebo požadují již provedení externího vyhodnocení k zavedenému systému řízení kvality z hlediska míry naplnění požadavků kritérií zlepšování.
- Úkol **Zajistit proškolení vedoucích útvarů interního auditu zaměřené k provedení objektivního přezkoumání a vyhodnocení míry zavedení systému řízení kvality:** Školení bude připraveno v návaznosti na školení manažerů kvality.

Doporučení z praxe služebních úřadů, z konzultací nebo z přezkumů:

- pro zajištění vyhodnocení zavedení systému řízení kvality zvážit využití stávajícího interního auditora pro rozšíření jeho působnosti o činnosti interního auditora kvality
- doplnit roční plán auditů o téma řízení kvality a plnění plánu zlepšování
- nezapomenout, že se jedná o systémový audit a o možnost konzultovat ze strany interního auditora (přidanou hodnotou je předání zkušeností a námětů na další rozvoj systému)
- pověřit vyhodnocením/auditem řízení kvality externího odborníka na kvalitu, ale znalého podmínek státní/veřejné správy

## KROK č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality

Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality, respektive poskytnutí nezávislé externí hodnocení třetí stranou, včetně tzv. šetření na místě, je nedílnou a povinnou součástí většiny komplexních metod řízení kvality. V rámci systému řízení kvality definovaného Metodickým pokynem toto hodnocení poskytne sekce pro státní službu, a to vždy do pěti měsíců od zavedení systému na daném úřadu.

V roce 2018 se již externí vyhodnocení uskutečnilo na třech úřadech, tedy tam, kde byly systémy řízení kvality již zavedeny a jsou nadále udržovány a řízeny. Více o těchto provedených přezkumech pojednává kapitola INSTITUT PŘEZKUMU PRO ÚČELY OVĚŘENÍ NAPLNĚNÍ MÍRY KVALITY PODLE POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů:

Úkol: Poskytnout sekci pro státní službu přístup k dokumentům dokládajícím plnění kritérií zlepšování (rovněž z hlediska zavedení zvoleného systému řízení kvality) a potřebnou součinnost při jejich vyhodnocování

- 5 úřadů uvedlo, že systém řízení kvality dle Metodického pokynu mají zaveden a žádají o stanovení termínu pro jeho přezkum

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Zpracovat hodnotící zprávu vždy do pěti měsíců od ukončení zavedení řízení kvality na služebním úřadu:** Pro účely provedení přezkumů byl zpracován komplexní systém pro jejich provedení a záznam jejich výsledků, včetně zprávy z přezkumu.

Doporučení z praxe služebních úřadů, z konzultací nebo z přezkumů:

- úřady zpracovávající projektový záměr a následnou žádost o podporu v rámci harmonogramu a postupu zavádění systému řízení kvality mohou, ale nemusí mít zahrnuto provedení externího přezkumu sekcí pro státní službu, ale vždy jej musí mít navázaný na projekt realizovaný sekcí pro státní službu z Operačního programu Zaměstnanost
- přezkumy se mohou dotknout i interních a detailních činností služebního úřadu, z tohoto důvodu členové týmu přezkumu mají zpracováno prohlášení o mlčenlivosti a pověření k výkonu přezkumu náměstkem ministra vnitra pro státní službu, není potřeba se ze strany služebního úřadu obávat o zneužití získaných informací a znalostí na místě

## KROK č. 12: Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování

Kompletní splnění Kroku č. 12 je naplánováno až na rok 2021 a dále. Nicméně, s ohledem na realizované přezkumy na některých úřadech a na projektové záměry a žádosti o podporu z Operačního programu Zaměstnanost, je již nyní důležité mít vyjasněno, rovněž ve spolupráci se služebními úřady, jaký by měl být postup po 30. červnu 2021. V terminologii oboru řízení kvality se tento postup nazývá jako systém trvalého zlepšování. Jeho účelem je implementovat dosažené pokroky a zlepšení do běžného chodu úřadu. Z pohledu Metodického pokynu jej lze rozdělit do několika dílčích aktivit, do aktivit vzdělávacích a do aktivit nastavení postupu rozvoje daných činností.

Přehled plnění úkolů vyplývajících z Metodického pokynu ze strany služebních úřadů (předmětem dotazníkového šetření v tomto kroku byl pouze zájem úřadů o konzultaci se sekci pro státní službu, jelikož sledování plnění tohoto kroku není relevantní pro toto období):

Úkol: Zajistit účast na školení zaměstnanců určených vedením úřadu

- 9 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Zpracovat plán zlepšování

- 9 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Úkol: Poskytnout sekci pro státní službu součinnost při plánování procesu trvalého zlepšování na úrovni státní služby

- 8 úřadů vyjádřilo požadavek konzultace se sekci pro státní službu.

Přehled plnění úkolů sekce pro státní službu vyplývajících z Metodického pokynu:

- Úkol **Na vyžádání služebních úřadů zajistit školení zaměstnanců služebních úřadů, na jejichž práci má zavedení řízení kvality přímý dopad:** Školení pro zaměstnance dotčené agendou kritérií zlepšování bude realizováno v roce 2021.
- Úkol **Poskytnout konzultace pro zpracování plánu zlepšování:** Sekce pro státní službu v roce 2018 v několika případech vysvětlovala účel tohoto úkolu.
- Úkol **Ve spolupráci se služebními úřady naplánovat proces trvalého zlepšování na úrovni státní služby v termínu do 31. 12. 2021:** Naplánování procesu trvalého zlepšování bude předmětem následujícího období, nicméně už v roce 2018 bylo po sekci požadováno ze strany služebních úřadů připravit metodiky pro rozvoj kritérií zlepšování a celého systému řízení kvality.

Doporučení z praxe služebních úřadů, z konzultací nebo z přezkumů:

- pro další proces zlepšování se řídit pravidly cyklu P-D-C-A
- zavést systém pro zajištění úspěchu změny a jejího udržení minimálně v rozsahu identifikace silných/slabých stránek, jejich prioritizace, zpracování plánů zlepšování, informování, zakotvení do procesů úřadu

- do plánu zlepšování začlenit další aktivity definované úřadem vedoucí ke zlepšování a doporučení sekce ze zrealizovaného externího hodnocení
- v projektové žádosti možnost realizace plánů zlepšování a jejich ověřování, tedy kroky 1/Zavedení požadavků Metodického pokynu, 2/ Provedení přezkumu zavedení (interní a externí), 3/ Zpracování plánů zlepšování, 4/ Ověření implementace plánů zlepšování a 5/ Zavedení případných opatření
- nutná angažovanost vedení a deklarace vůle vedení ke změnám
- nutná motivace zaměstnanců k navrhování a realizaci změn

## KAPITOLA 4

### ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DESETI KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Systém kritérií zlepšování definovaných v Metodickém pokynu představuje tzv. minimální míru řízení kvality, kterou musí služební úřady zavést do 30. června 2021. Detailní popis jednotlivých kritérií zlepšování obsahující opatření, výstupy a způsoby realizace je uveden v Metodickém pokynu. Účelem následujících kapitol tedy není opětovně vysvětlovat obsah a požadavky jednotlivých kritérií, ale v úvodu vždy shrnout povinnosti a následně přinést cenné poznatky a zkušenosti z konzultací provedených sekcí pro státní službu se služebními úřady a rovněž z již uskutečněných přezkumů.

#### KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Nastavit systém pro strategické řízení ve služebním úřadu
  - zavést systém strategického řízení služebního úřadu
  - definovat odpovědnosti a pravomoci pro zvolené útvary či zvolené zaměstnance služebního úřadu
  - zajistit rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za strategický rozvoj služebního úřadu
2. Zpracovat strategii rozvoje úřadu
  - analýza současného stavu služebního úřadu ve všech aspektech jeho řízení a fungování
  - zpracovat strategii rozvoje služebního úřadu

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- existence pravidel pro strategické řízení ve služebním úřadu
- definování odpovědností za strategické řízení ve služebním úřadu
- zajištění proškolení zaměstnanců odpovědných za strategické řízení
- analýza současného stavu služebního úřadu, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby, a její vyhodnocení
- strategie rozvoje služebního úřadu nebo aktualizace již existující strategie rozvoje služebního úřadu

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- elektronická podpora strategického řízení ve služebním úřadu
- audit/personální audit z hlediska zabezpečení výkonu institutů zákona o státní službě nebo audit kapacit pro zajištění fungování služebního úřadu
- softwarová aplikace na podporu výkonu vybraných institutů zákona o státní službě

Příklady z praxe služebních úřadů:

- strategie ve formě řízeného dokumentu, vztahuje se na ni proces tvorby interních předpisů
- nastavení fází strategického plánování (komunikace, přijetí rozhodnutí, provedení analýz, plánování – návrhové části, zavedení implementačních pravidel, kontrola a hodnocení, trvalé zavedení a změna), principů a sdílených hodnot
- strategie zpracovávána na období 3 let, po uplynutí roku je dlouhodobá strategie prodloužena o další rok a to vždy k 1. březnu s výhledem na následující tři rozpočtová roční období



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 2: Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Jasně specifikovat cíle služebního úřadu
2. Určit způsoby monitorování plnění cílů, jejich ověřování a vyhodnocování

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- definované cíle úřadu a způsob jejich vyhodnocování

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- využití vhodné SW podpory například k evidenci cílů, jejich průběžnému sledování a plnění
- uplatňování některé z dalších metod například Balance Scorecard (BSC), KGI (Key Goal Indicators) - Klíčové cílové ukazatele

Příklady z praxe služebních úřadů:

- metodika Balanced Scorecard ve služebním úřadu – souhrn SMART cílů a na ně navazující SMART měřítka
- softwarová podpora pro evidenci cílů umožňující sledování jejich plnění (v rámci komplexního systému softwarové podpory úřadu)
- rozsah a odpovídající hierarchie cílů od strategické úrovně až po úroveň prováděcí jsou stanoveny interním předpisem
- vedení úřadu tyto cíle monitoruje, ověřuje a následně vyhodnocuje v rámci porad vedení – roční monitorovací zpráva
- na základě vyhodnocení plnění měřitelných cílů stanovení priorit pro další období

### KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Specifikovat procesy služebního úřadu, přiřadit je k předmětným útvarům a budovat transparentní organizační strukturu
2. Definovat konkrétní odpovědnosti a nastavit jim odpovídající rozsah a úroveň pravomocí
3. Přezkoumat počet a strukturu systemizovaných míst s ohledem na poslání a úkoly služebního úřadu

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- analýza stávajícího stavu popsaná ve zprávě
- opatření, která vyplynou z výsledku analýzy a jejich následná realizace a přezkoumání
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech
- platný a účinný organizační řád včetně souvisejících dokumentů s popisy definovaných činností/procesů a jejich kategorizace dle významu

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- zpracování vývojových diagramů pro vybrané činnosti/procesy a jejich následné přezkoumání ve vztahu k optimální a reálné praxi a využití při porovnávání průběhu obdobných činností/procesů a hledání možného synergického efektu mezi nimi v rámci konkrétního úřadu i mezi obdobnými úřady
- zpracování matice odpovědností a pravomocí
- zpracování kompetenčního modelu
- elektronická podpora pro zpracování procesních map
- procesní audit
- procesní modeling
- realizace školení k řízení procesů

Příklady z praxe služebních úřadů:

- soubor procesních map služebního úřadu
- kompetenční model, model odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst
- organizační řád definuje pravomoci a odpovědnosti nejvyšších představených a následně jednotlivých útvarů; na nižší úrovni, na úrovni konkrétních systemizovaných služebních míst, odpovědnosti a pravomoci následně rozpracovává kompetenční mapa

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 4: Systém interních předpisů

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Přezkoumat a aktualizovat rozsah interních předpisů
  - zpracovat seznam aktuálně platných interních předpisů
  - přezkoumat rozsah interních předpisů
2. Stanovit pravidla pro řízení interních předpisů
  - stanovit odpovědnosti za systém interních předpisů
  - jasně definovat postup pro řízení interních předpisů
3. Definovat závazný obsah interního předpisu

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů
- seznam aktuálně platných interních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periodicity jeho aktualizace
- přezkum existujících interních předpisů z hlediska jejich platnosti
- dostupnost pouze aktuálně platných interních předpisů, jejich úplných znění a také možnost dohledání historických verzí
- důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- SW podpora pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy

Příklady z praxe služebních úřadů:

- seznam aktuálně platných interních předpisů je přístupný všem zaměstnancům na intranetových stránkách služebního úřadu
- pravidla, odpovědnosti a periodicitu aktualizace seznamu upravují interní předpisy
- veškeré interní předpisy jsou přezkoumávány vždy, když dojde ke změně vstupů či požadavků na oblast řešenou interním předpisem, nebo uplynutím stanovené lhůty k přezkoumání - ta je definována s ohledem na typ a úroveň předpisu
- odpovědnost gestora dokumentu je dána maticí odpovědností
- platnost konkrétního dokumentu je stanovena na dobu dvou let, po této lhůtě je dokument revidován jeho gestorem, který připraví jeho úpravu
- veškeré interní předpisy jsou dostupné všem zaměstnancům na intranetových stránkách služebního úřadu - interaktivní přehled, možnost vyhledávání podle čísla, tezauru a procesní skupiny
- historické verze jsou uloženy v listinné podobě v archivu a je zajištěna jejich dostupnost

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Specifikovat rozsah a průběh komunikace
2. Definovat požadavky na komunikační nástroje/informační systémy

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- interní předpis o komunikaci a související dokumentace nebo aktualizace interního předpisu obsahujícího řízení komunikace v úřadu

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- marketingová a/nebo komunikační strategie služebního úřadu
- SW podpora informačních toků v rámci služebního úřadu

Příklady z praxe služebních úřadů:

- interní předpis o komunikaci a související dokumentace včetně jednotného vizuálního stylu i pro elektronickou komunikaci
- marketingová strategie
- softwarová podpora posílení informačních toků v rámci služebního úřadu formou rozšíření využití stávajícího informačního systému
- specifikace typů vnitřní komunikace
- specifikace nástrojů vnitřní komunikace - internet, prezentace, sdělení, porady, telekonference, intranet, interní publikace
- výstupy z porad vedení, porad sekcí a porad pracovních skupin jsou členěny do různých úrovní pod specifickým číslem
- externí komunikace – interní předpis krizové komunikace a komunikace s médii
- měsíčník – komunikační nástroj, jejímž primárním cílem je poskytování informace všem zaměstnancům; redakční rada jmenovaná vedoucím úřadu schvaluje finální podobu příspěvků; publikace je otevřena příspěvkům od všech zaměstnanců; o publikaci nového vydání je rozesílána informace všem zaměstnancům úřadu
- propojení sekcí na poradách různých úrovní a rozšiřování povědomí o práci jednotlivých sekcí, představení jednotlivých sekcí, brainstorming
- telekonference přímo se záběry z daného specializovaného pracoviště – omezení služebních cest

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 6: Systém řízení změn

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Vytvořit vhodné prostředí pro podávání interních podnětů vedoucích k prokazatelnému zlepšení činností úřadu
  - definovat nástroje sběru inovačních podnětů
  - definovat a uplatňovat motivační prvky k předkládání inovačních podnětů
  - definovat inovační proces, odpovědnosti a pravomoci
  - zajistit informovanost všech zaměstnanců o možnosti předkládat inovační podněty
2. Definovat postup pro řízení změn v úřadu
  - definovat změnu, která bude podléhat nastavenému systému řízení změn ve služebním úřadu
  - definovat koordinační mechanismus schvalování změn na úrovni věcně příslušných útvarů a nejvyššího vedení služebního úřadu
  - definovat proces řízení změny
  - komunikovat změny napříč služebním úřadem
  - zajistit rozvoj znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení změn

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- přehledy/statistiky o navržených a realizovaných inovačních podnětech (jedná se o inovační podněty, které byly realizovány na základě výše uvedeného systému) nebo zpracování dokumentu definujícího účel služebního úřadu z hlediska různých příjemců svých služeb, v návaznosti na to vymezující zlepšení poskytovaných služeb a definování změn, které jsou potřeba za tím účelem provést
- interní předpis obsahující popis procesu řízení změn ve služebním úřadu nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení změn ve služebním úřadu

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- tvorba metodik řízení změn, projektů
- softwarová podpora řízení změn, inovací, projektů
- zavedení a podpora projektové kanceláře
- školení v oblasti řízení změn, projektového řízení a tzv. měkkých dovedností podporujících a doplňujících efektivní řízení změny a projektu (například time management, umění vyjednávat, asertivní chování, řešení konfliktních situací)

Příklady z praxe služebních úřadů:

- systém řízení změn ve služebním úřadu: statistický přehled a interní předpis
- softwarová podpora řízení změn v podobě implementace elektronického nástroje pro příjem a další zpracování (včetně vyhodnocení) podnětu zaměstnanců formou rozšíření využití stávajícího informačního systému

- softwarová podpora pro otevřené získávání podnětů ze strany zaměstnanců pro zlepšení fungování služebního úřadu a zlepšení podmínek pro výkon práce (v rámci komplexního systému softwarové podpory úřadu)
- intranetové Fórum - podněty, nápady či postřehy zaměstnanců, veškeré vznesené podněty jsou stále přístupny, vč. následné komunikace a zprávy o realizaci či jiném vyhodnocení podnětu
- oceňování zaměstnanců za inovační procesy - „stužkování“ - každoroční ocenění nejlepšího zaměstnance (1 za každé oddělení); ocenění je předáváno spolu se slovním hodnocením vedoucího služebního úřadu a působí na zaměstnance jako motivační faktor
- zajištění informovanosti zaměstnanců o možnosti předkládat inovační podněty jsou přenášeny přímými nadřízenými
- interním předpisem ošetřeno pravidelné kvartální hodnocení úspěšnosti změny a jejich výstupů, vyhodnocení hlavních procesů, vyhodnocení podpůrných procesů, shrnutí opatření z přezkoumání
- řídicí a monitorovací výbor – předkládání návrhy na změny, čtvrtletně návrhy na realizaci projektů, projednává navrhovaná řešení změn a jejich potřeby, hodnotí realizaci stávajících projektů

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 7: Politika lidských zdrojů

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

Opatření:

1. Zpracovat interní předpis s jasně stanovenými postupy pro řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu
2. Zavést systém práce s lidskými zdroji v praxi a podpořit procesní řízení
3. Rozvíjet kompetence zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- politika lidských zdrojů definující personální procesy ve služebním úřadu, včetně stanovení pravomocí útvarů/míst, nebo aktualizace stávajícího dokumentu upravujícího personální procesy (například služební řád, příručka státního zaměstnance)
- přezkoumání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci
- realizace vzdělávání zaměstnanců vykonávajících personální procesy; realizace vzdělávání vedoucích zaměstnanců

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- softwarová podpora realizace vybraných personálních procesů
- procesní mapy personálních procesů
- zajištění komplexního vzdělávání vybraných zaměstnanců v oboru služby 78 Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání

Příklady z praxe služebních úřadů:

- zpracování strategie dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů
- přezkoumání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit je uskutečňován pravidelně v návaznosti na aktualizaci kompetenčních map
- kariérní řád služebního úřadu
- aktualizované procesní mapy
- analýza a návrh designu systému vzdělávání
- softwarová podpora systému vzdělávání zaměstnanců včetně adaptačního procesu (v rámci komplexního systému softwarové podpory úřadu)
- softwarový nástroj (modul stávajícího IS) pro administraci a sledování procesu přijímání zaměstnanců služebního úřadu
- softwarový nástroj (modul stávajícího IS) pro administraci, realizaci a vyhodnocování pravidelného hodnocení zaměstnanců služebního úřadu
- tvorba e-learningových kurzů pro zaměstnance úřadu (dlouhodobý rozvoj kompetencí)
- zahájen pilotní projekt Talent management – hledání následovníků a talentů z vlastních řad zaměstnanců s řadou navazujících školení

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 8: Adaptační proces

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti adaptace v daném úřadu
  - zpracovat postup adaptace ve formě interního předpisu
  - zpracovat vstupní příručku nového zaměstnance
  - nastavit odpovědnost nadřízených definovat individuální plán adaptace nového zaměstnance
  - nastavit délku trvání adaptačního procesu
  - vyhodnotit adaptační proces daného zaměstnance a tímto zaměstnancem
2. Zajistit rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců
  - definovat činnosti vedoucích zaměstnanců personalistů v adaptačním procesu (například viz výše uvedený interní předpis),
  - zpracovat vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu nebo zajistit jejich vzdělání v této oblasti jinou formou,
  - stanovit povinnost vedoucích zaměstnanců vzdělávat se v souvislosti s adaptací a integrací zaměstnanců (a stanovit formu vzdělávání),
  - zajistit realizaci školení pro personalisty (interně, externě).

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- interní předpis definující proces adaptace a stanovené odpovědnosti v adaptačním procesu, včetně související dokumentace nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího adaptační proces
- vstupní příručka nového zaměstnance nebo jinak definovaný systém informování nového zaměstnance
- individuální plán adaptace nového zaměstnance
- vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu nebo deklarování zajištění jiné formy vzdělávání v této oblasti

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- pilotní ověření adaptačního procesu v úřadu / ve vybraných útvarech úřadu
- realizace vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti adaptačního procesu
- realizace vzdělávání personalistů v oblasti adaptačního procesu
- detailní rozpracování mentorování v úřadu (vytvoření sítě mentorů v úřadu, stanovení pravidel pro mentorování, včetně definování role mentorů v rámci průběhu realizace adaptačního procesu, realizace vzdělávání mentorů)
- softwarová podpora realizace adaptačního procesu
- definování komplexního procesu pre-boardingu (do nástupu nového zaměstnance)
- zpracování plánu vzdělávání daného zaměstnance
- vytvoření znalostních databází a jejich sdílení nejen novým zaměstnancům



Příklady z praxe služebních úřadů:

- definování komplexního procesu on-boardingu
- elektronická vstupní příručka nového zaměstnance
- detailní rozpracování mentorování v úřadu (vytvoření sítě mentorů v úřadu, stanovení pravidel pro mentorování, včetně definování role mentorů v rámci průběhu realizace adaptačního procesu, realizace vzdělávání mentorů)
- softwarová podpora realizace adaptačního procesu
- vytvoření znalostních databází a jejich sdílení nejen novým zaměstnancům

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti šetření
  - definovat parametry systému a organizování šetření na daném úřadu
  - zpracovat dotazník
  - zajistit anonymitu odpovědí
  - rozhodnout o způsobu realizace šetření
  - předem definovat interval opakování šetření
  - možnost účasti zástupců odborové organizace při vyhodnocování dotazníků
2. Zajistit kompetence odpovědných zaměstnanců a jejich rozvoj
  - definovat činnosti a pravomoci hlavních aktérů,
  - zajistit adekvátní vzdělávání zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci šetření (tedy zaměstnanců personálního útvaru / kanceláře služebního orgánu), případně prokázat kompetence těchto zaměstnanců získané v minulosti,
  - stanovit povinnost vedoucím zaměstnancům propagovat šetření v jimi řízených útvarech,
  - motivovat zaměstnance pro účast v šetření.

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- Nastavený systém pro šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb, včetně zpracování interního předpisu nebo aktualizace jiného vhodného interního předpisu obsahujícího mimo jiné také oblast šetření spokojenosti zaměstnanců
- Realizovaná šetření a jejich vyhodnocení

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- realizace vzdělávání zaměstnanců odpovědných za přípravu a organizaci šetření
- softwarová podpora realizace šetření
- realizace dalších možných a souvisejících aktivit (například mystery shopping, work-life balance audit)
- softwarová podpora pro otevřené získávání podnětů ze strany zaměstnanců pro zlepšení fungování úřadu a zlepšení podmínek pro výkon práce (obdoba schránky námětů)

Příklady z praxe služebních úřadů:

- expertní analýza formy realizace šetření spokojenosti zaměstnanců
- softwarový nástroj (modul stávajícího IS) pro realizaci a vyhodnocování pravidelných šetření spokojenosti zaměstnanců služebního úřadu
- elektronický dotazník umístěn na intranetu, 1x ročně vyhodnocení – zachování anonymity
- anketa spokojenosti - každé 2 roky v trvání 2 měsíců, formou známkování hodnotí předmět dotazování, pro vedení je zpracování hodnotící zpráva

- šetření prováděno v třídění dle jednotlivých skupin zaměstnanců, například dle věkové kategorie, vzdělání, zařazení do vedoucích pozic, doby zaměstnání u organizace a podobně - snadná identifikace specifických názorů a potřeb konkrétních skupin zaměstnanců, deklarace zachování anonymity

## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ č. 10: Systém partnerství v rámci státní služby

Úvodní poznámka: Realizace kritéria zlepšování č. 10 souvisí s prvotním nastavením systému pro realizaci benchmarkingu a benchlearningu ze strany sekce pro státní službu. Tyto aktivity budou realizovány v roce 2019. Služební úřady mají za povinnost se do realizace aktivity zapojit dle následujících parametrů.

Požadavky Metodického pokynu - Opatření:

1. Aktivně se účastnit benchmarkingu ve státní službě
  - podílet se na přípravě systému benchmarkingu ve státní službě
  - aktivně se zapojit do benchmarkingu
2. Aktivně se účastnit benchlearningu ve státní službě
  - podílet se na přípravě systému benchlearningu ve státní službě
  - aktivně se zapojit do benchlearningu

Požadavky Metodického pokynu – Požadované výstupy:

- aktivní zapojení se do benchmarkingu a benchlearningu ze strany služebních úřadů
- vyhodnocení benchmarkingu a benchlearningu ve spolupráci se sekci pro státní službu
- účast zapojených zaměstnanců na vzdělávání realizovaném sekci pro státní službu

Doporučení Metodického pokynu - Možná rozšíření kritéria:

- softwarová podpora pro realizaci benchmarkingu
- softwarová podpora pro realizaci benchlearningu

Příklady z praxe služebních úřadů:

- dlouhodobé zapojení služebních úřadů do mezinárodní benchmarkingové a benchlearningové aktivity v rámci své specializace
- informace o zahraničních benchmarkingových aktivitách jsou prezentovány na pravidelných poradách vedení a rozšířených poradách vedení
- aktivní sběr dat, identifikaci ukazatelů a potřebné ke stanovení jednotné metodiky benchmarkingu a benchlearningu
- aktivní sběr námětů a implementaci dobrých praxí
- pravidelné setkání aktérů benchmarkingové aktivity a realizace minibenchmarkingu při řešení specifické problematiky

## KAPITOLA 5

### INSTITUT PŘEZKUMU PRO ÚČELY OVĚŘENÍ NAPLNĚNÍ MÍRY KVALITY PODLE POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU

Ve služebních úřadech, v rámci kterých byly systémy řízení kvality již systémově zavedeny a jsou nadále udržovány, se v roce 2018 již přezkum těchto systémů pod odbornou gescí sekce pro státní službu uskutečnilo, a to v souladu s Krokem č. 11 Metodického pokynu.

Cílem tohoto přezkumu je vyhodnotit zavedení povinného minimálního rozsahu systému řízení kvality ve smyslu naplnění deseti kritérií zlepšování. Přezkum sekce pro státní službu má především odhalit chybný nebo nedostatečný postup při plnění požadavků Metodického pokynu a má služebnímu úřadu v takovém případě poskytnout možná doporučení pro řešení zjištěné situace s ohledem na zavedený systém řízení kvality.

Forma tohoto dvoustranného zpětnovazebního mechanismu, na jedné straně tým kvality konkrétního služebního úřadu, na straně druhé tým přezkumu sekce pro státní službu, nenesе znaky kontroly podle zákona č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád). A s ohledem na specifické podmínky pro uplatňování principů řízení kvality ve služebních úřadech popsáných v Metodickém pokynu není přezkum prováděn ani podle standardních pravidel pro externí audit akreditovaným certifikačním orgánem dle mezinárodní Směrnice pro auditování systémů managementu ISO 19011.

Členové přezkumného týmu sekce pro státní službu byli pro provedení přezkumů pověřeni náměstkem ministra vnitra pro státní službu, součástí pověření bylo i prohlášení o mlčenlivosti.

Příprava přezkumu vždy zahrnuje:

- sestavení plánu a programu přezkumu, včetně harmonogramu přezkumu,
- ustavení týmu přezkumu za sekci pro státní službu,
- ustavení týmu přezkumu za konkrétní služební úřad,
- seznámení se s dostupnými informacemi a dokumentací vztahující se ke konkrétnímu služebnímu úřadu, přičemž

samotný přezkum na místě se skládá ze tří základních kroků:

- úvodní rozhovor: úvodní rozhovor provádí členové týmu přezkumu sekce pro státní službu s pověřeným zástupcem služebního úřadu, ve kterém přezkum probíhá; obsahem je předání pověření k vykonání přezkumu, podrobnější s plánem a programem přezkumu, vysvětlení postupu a specifikace požadavků na prověřované oblasti, stanovení termínu ukončení přezkumu a v té souvislosti stanovení termínu závěrečného rozhovoru;
- přezkoumání plnění minimálních požadavků Metodického pokynu: vlastní přezkum probíhá v několika krocích, v nichž dochází především ke shromažďování důkazů, tedy dokumentace dokládající dosažené výsledky, k diskusi obou týmů zaměřenou na míru naplnění požadavků Metodického pokynu;

- závěr přezkumu: obsahem závěrečného rozhovoru je vyhodnocení výsledků přezkumu a seznámení s těmito výsledky, přičemž se může jednat o návrh na označení vybrané praxe služebního úřadu, která bude prezentována jako tzv. dobrá praxe napříč služebními úřady; může se ale rovněž jednat o seznámení s nalezenými nedostatky v požadovaných výstupech pro zavádění systému řízení kvality, včetně doporučení vedoucích k jejich vyřešení.

V roce 2018 proběhly první tři přezkumy ve služebních úřadech:

1. V září 2018 proběhl přezkum v úřadu, který je držitelem akreditovaného certifikátu podle ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO 14001 a OHSAS 18001.
2. V říjnu 2018 proběhl přezkum v úřadu, v rámci kterého je zaveden integrovaný systém řízení.
3. V listopadu 2018 byl dokončen přezkum v úřadu, který je držitelem akreditovaného certifikátu podle ISO 9001, a ISO/IEC 27001 a držitelem akreditačního osvědčení podle ISO/IEC 17025.

Všechny tři úřady prokázaly přístupem k přezkumu, v jeho průběhu i s ohledem na zjištěné skutečnosti vysokou úroveň systému řízení kvality a předpoklady pro plnění požadavků Metodického pokynu k datu 30. června 2021. Přezkum však také poukázal na některé aspekty, které nemusí být v zavedeném systému řízení kvality řešeny. Jsou jimi například nedostatečně zaměřená strategie úřadu na jeho interní rozvoj, nedostatečné zajištění prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními předpisy, nedostatečně systémově nastavený adaptační proces či šetření spokojenosti zaměstnanců.

## KAPITOLA 6

### PROPAGACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY A JEHO PŘÍNOSU PRO SLUŽEBNÍ ÚŘADY

Metodický pokyn fakticky otevřel fázi možné aktivní přípravy služebních úřadů na zavádění v něm obsažených požadavků. Sekce pro státní službu se proto soustředila na aktivní komunikaci se služebními úřady, a to jak prostřednictvím osobních setkání, nepočítaje odborné konzultace, tak publikováním cílených informací.

Největší platformou pro prezentaci Metodického pokynu byla konference, pořádaná sekcí pro státní službu pod názvem „Státní služba“ dne 10. května 2018. Jejím cílem bylo seznámit státní zaměstnance s aktivitami projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy, jeho plánovanými a již dosaženými výsledky a zároveň vytvořit prostředí, v němž služební úřady budou moci prostřednictvím dobré praxe sdílet své zkušenosti a poznatky z rozvoje služebních úřadů. Odpolední blok byl kompletně věnován problematice řízení kvality ve služebních úřadech.

Vysvětlení Metodického pokynu bylo věnováno rovněž vystoupení zástupkyně týmu sekce pro státní službu na konferenci Moderní veřejná správa, která se konala v Pardubicích ve dnech 24. a 25. května 2018.

Již standardními možnostmi pro prezentaci nejen tématu řízení kvality jsou porady náměstka ministra vnitra pro státní službu nebo metodické porady sekce pro státní službu v prostorách Institutu veřejné správy Praha v Benešově.

V roce 2018 se uskutečnilo nespočet prezentací zástupců sekce pro státní službu přímo na interních jednáních služebních úřadů, a to na jejich vlastní žádost. Tyto prezentace byly zaměřeny na obsah Metodického pokynu a z něj plynoucí požadavky pro služební úřady, dále na postup, jak tyto požadavky implementovat, na některých setkáních pouze na vysvětlení prvotních úkolů a kroků. Prezentace se uskutečnily například na poradách vedení těchto úřadů nebo na setkání již sestaveného týmu kvality.

Pro propagaci tištěnou formou byl zvolen čtrnáctideník Veřejná správa a v něm pravidelně vydávaný newsletter Státní služba. V roce byly v tomto newsletteru otištěny příspěvky členů týmu sekce pro státní službu k tématu kvality následující články>

- 3/2018: článek s názvem „Projekt sekce pro státní službu očima služebních úřadů“, včetně informace o tématu řízení kvality,
- 5/2018: článek s názvem „První kroky ke kvalitě ve služebním úřadu“,
- 6/2018: článek s názvem „Konference Státní služba“, včetně informace o příspěvcích k tématu řízení kvality,
- 7/2018: článek s názvem „Evropský standard pro kvalitu ISO 9001 je aplikovatelný i při managementu služeb poskytovaných ve státní správě“,
- 10/2018: článek s názvem „Podpora zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost“.

V roce 2018 byla dále zpracována popularizační příručka usnadňující praktickou aplikaci požadavků Metodického pokynu podle v něm uvedeného postupu. Příručka je po grafické úpravě připravena k vydání.

Průběžně je rovněž aktualizována sekce věnovaná řízení kvality v rámci webových stránek sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.



## ZÁVĚR

Rok 2018 byl klíčový zejména pro nastavení podmínek a požadavků a správné zahájení zavádění systému řízení kvality, v souladu s usnesením vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 o Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Byl schválen základní dokument pro zavádění systému řízení kvality ve státní službě (Metodický pokyn) reagující na jednotlivé instituty zákona o státní službě a na reálné potřeby služebních úřadů.

Ve struktuře služebních úřadů lze na základě aktivit realizovaných ve sledovaném roce seskupit jednotlivé úřady do tří základních skupin. První skupinu - většinovou – představují ty úřady, které se zaváděním Metodického pokynu začínají a které po sekci pro státní službu primárně požadují konzultace k obsahu Metodického pokynu, k nastavení týmů kvality a zajištění školení pro manažery kvality. Druhou skupinou jsou úřady, které již systém řízení kvality mají zaveden a na kterých již byl nebo bude proveden přezkum z hlediska míry naplnění požadavků Metodického pokynu. Třetí skupinou jsou úřady, které se rozhodly zavádění Metodického pokynu rozšířit o další pro ně potřebné aktivity, a to za podpory Operačního programu Zaměstnanost. S těmito úřady, rovněž na základě jejich vyžádání, je sekce pro státní službu k dispozici z hlediska konzultací nastavení projektů, stejně tak se zástupci Řídícího orgánu tohoto Operačního programu tak, aby byly požadavky Metodického pokynu správně pochopeny i na této úrovni rozhodování o projektech.

Konkrétními aktivitami, které budou na podporu úspěšného a účelného zavedení systému řízení kvality v rámci státní služby vykonávány v roce 2019 sekci pro státní službu, jsou:

- pravidelná setkání zástupců služebních úřadů zabývajících se implementací systému řízení kvality na daném úřadu k předání dosavadních zkušeností,
- konzultace v průběhu zavádění požadavků Metodického pokynu,
- konzultace projektových záměrů a žádostí o podporu Operačního programu Zaměstnanost,
- realizace školení pro manažery kvality a dle požadavku služebních úřadů rovněž pro týmy kvality,
- poskytnutí dalších vzorových dokumentů podle Metodického pokynu, respektive podle kritérií zlepšování,
- příprava a spuštění webového prostředí pro účely metodické podpory, sdílení praxí a sdílení dobrých praxí,
- přezkum míry plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech s již zavedenými a udržovanými systémy řízení,
- zahájení prací na zpracování příručky pro rozvoj systému řízení kvality založenou na mezinárodní normě ISO 9001.

Úspěšnost zavádění systému řízení kvality ve státní službě bude v budoucnu závislá zejména na způsobu uchopení požadavků Metodického pokynu v rámci zejména první skupiny úřadů, která je většinová a která v obecné rovině nemá příliš zkušeností s principy řízení kvality. Významným úkolem sekce pro státní službu v dalším období proto bude napomoci zejména těmto úřadům.