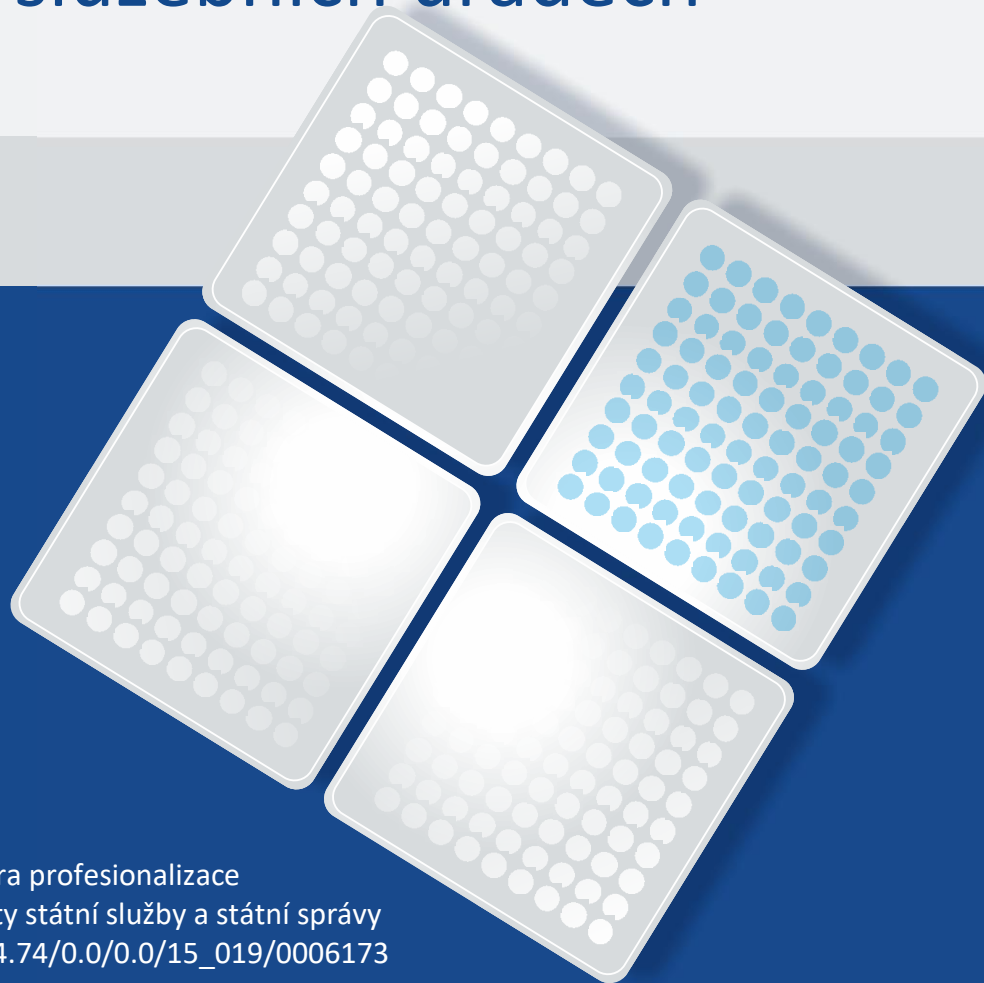




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZÁVĚREČNÁ INFORMACE

## o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech



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>4</b>
<b>SHRNUTÍ POŽADAVKŮ NA SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH</b> .....	<b>5</b>
<b>PRAVIDLA PŘEZKUMŮ</b> .....	<b>6</b>
Stanovení požadavků na členy přezkumných týmů – externí hodnotitele .....	7
Kalibrace hodnotitelů .....	8
<b>POPIS METODOLOGIE VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PŘEZKUMŮ</b> .....	<b>10</b>
Vyhodnocení míry naplnění požadavků Metodického pokynu u dílčích kritérií zlepšování .....	10
Vyhodnocení celkové míry naplnění požadavků Metodického pokynu.....	11
Identifikace dobré praxe a doporučení k zavedeným kritériím zlepšování .....	11
<b>PLÁN PŘEZKUMŮ A JEJICH PRŮBĚH</b> .....	<b>12</b>
Plán přezkumů.....	12
Průběh přezkumů .....	13
<b>VÝSLEDKY PŘEZKUMŮ A OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADŮ</b> .....	<b>15</b>
Celková míra naplnění požadavků Metodického pokynu ve služebních úřadech.....	15
Naplnění požadavků Metodického pokynu v ministerstvech a Úřadu vlády ČR.....	16
Míra naplnění požadavků Metodického pokynu v jednotlivých kritériích zlepšování .....	17
Naplnění požadavků dílčích kritérií zlepšování v ministerstvech a Úřadu vlády ČR.....	19
<b>STAV ZAVEDENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ</b> .....	<b>21</b>
Kritérium zlepšování č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu .....	21
Kritérium zlepšování č. 2: Systém definovaných měřitelných cílů služebního úřadu .....	23
Kritérium zlepšování č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebních úřadech.....	24
Kritérium zlepšování č. 4: Systém interních předpisů .....	26
Kritérium zlepšování č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu.....	27
Kritérium zlepšování č. 6: Systém řízení změn .....	29
Kritérium zlepšování č. 7: Politika lidských zdrojů .....	31
Kritérium zlepšování č. 8: Adaptační proces .....	32
Kritérium zlepšování č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců.....	33
<b>SHRNUTÍ DOBRÉ PRAXE A NEJČASTĚJŠÍCH DOPORUČENÍ PRO FUNGOVÁNÍ KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ</b> . 36	
Identifikace dobré praxe .....	36
Nejčastější doporučení pro správné fungování zavedených kritérií zlepšování .....	37
<b>DALŠÍ REALIZOVANÉ AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU PRO ZAJIŠTĚNÍ ROZVOJE KONTINUITY V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY</b> .....	<b>38</b>
Školení k řízení kvality .....	38
Konference a společná setkání.....	40

Poradenství a konzultace .....	41
Podpora oceňování služebních úřadů za kvalitu .....	42
Webový portál pro sdílení dobré praxe .....	42
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>43</b>

## ÚVOD

Předkládaný materiál naplňuje úkol Ministerstva vnitra, vycházející z usnesení vlády k Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech<sup>1</sup>. 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 za předchozí kalendářní rok (dále jen „Informace“). Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech pak bylo služebním úřadům uloženo usnesením vlády k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech<sup>2</sup> (dále jen „Metodický pokyn“) s termínem splnění do 30. června 2022.

Aktivity spojené se zaváděním principů řízení kvality byly dosud součástí projektu, řešeného sekci pro státní službu Ministerstva vnitra pod názvem „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ a registračním číslem projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173 (dále také jako „PROAK“). Po ukončení projektu ke dni 30. června 2023 bude tato činnost i nadále koordinována prostřednictvím sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

Předložená závěrečná Informace vyhodnocuje především stav míry zavedení řízení kvality do praxe služebních úřadů v rámci výše uvedeného projektu. Závěry a zjištění prezentované v této Informaci vychází z provedených přezkumů plnění požadavků Metodického pokynu na celkem 84 služebních úřadech. S ohledem na skutečnost, že některé služební úřady v zavádění řízení kvality postupovaly vůči svým podřízeným úřadům jednotně, přezkumy probíhaly jen na nadřízených služebních úřadech, popřípadě byla využita metoda vzorkování. Je možné tedy konstatovat, že Informace podává obraz o stavu zavádění řízení kvality v celkem 230, z celkového počtu 234, služebních úřadů, na které se Metodický pokyn vztahoval<sup>3</sup>.

Předkládaná Informace je informací závěrečnou, úkoly plynoucí z usnesení vlády ze dne 10. dubna 2017 č. 275 se tímto považují za splněné.

V závěru Informace jsou navržena opatření pro další rozvoj a udržitelnost zavedených systému řízení kvality v rámci služebních úřadů.

---

<sup>1</sup> Usnesení vlády ze dne 10. dubna 2017 č. 275.

<sup>2</sup> Usnesení vlády ze dne 4. dubna 2018 č. 214, ve znění usnesení vlády ze dne 22. února 2021 č. 180.

<sup>3</sup> Předmětné usnesení vlády nedopadá na Český telekomunikační úřad a Úřad pro ochranu osobních údajů. Těmto úřadům je pouze doporučeno postupovat podle tohoto usnesení vlády. Obdobně bylo postupováno i vůči Energetickému regulačnímu úřadu a Ústavu pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod.

## KAPITOLA 1

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

**Základní rámec pro zavádění řízení kvality ve služebních úřadech vytvořil Metodický pokyn.** Jeho cílem bylo nastavení systémového způsobu řízení úřadů a dlouhodobý a postupný rozvoj kvality ve služebních úřadech.

Pro účely zavedení systému řízení kvality a následné nastavení systému trvalého zlepšování služebních úřadů v této oblasti byly Metodickým pokynem definované **minimální požadavky v rámci deseti kritérií zlepšování**. Každé z nich se skládalo zejména ze specifikace povinných opatření, která služební úřad musel realizovat, z uvedení doporučeného způsobu zavedení kritéria zlepšování a hlavně z přehledu požadovaných/ povinných výstupů, specifikujících cílový stav zavedeného kritéria zlepšování. Pokud služební úřad zavedl tyto požadavky, dosáhl **minimální úrovně** zavedení řízení kvality.

Služební úřady mohly rozšířit minimální míru řízení kvality do tzv. **optimální míry** řízení kvality, a to implementací některého z komplexních systémů řízení kvality, uvedených v Metodickém pokynu. Rozhodnutí o rozsahu zavádění řízení kvality nad rámec minimální úrovně bylo plně v na rozhodnutí služebních úřadů.

Metodický pokyn stanovil rovněž **doporučený postup zavádění výše uvedených kritérií ve formě definování 12 kroků**. Tento postup nebyl závazný, a proto ani jeho naplnění nebylo předmětem přezkumu. Měl sloužit jen jako vodítko pro služební úřady, které se zaváděním řízení kvality začínaly tzv. na zelené louce.

## KAPITOLA 2

### PRAVIDLA PŘEZKUMŮ

Informace o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2021 uváděla jako největší rizika ohrožující možné úspěšné implementace Metodického pokynu především:

- nezvládnutí úplného zavedení,
- komplikace spojené s personálními změnami na místech manažerů a členů týmů kvality v průběhu celého období zavádění,
- nízká aktivizace zaměstnanců ke změnám souvisejícím se zaváděním,
- nedostatečná podpora vedení služebních úřadů.

Přesto, že většina služebních úřadů se střídavě potkala s jednotlivými nebo všemi zde uvedenými riziky, nakonec průběh zavádění zejména v období od konce roku 2021 a v prvním pololetí roku 2022 charakterizovala mimořádná aktivita na straně většiny služebních úřadů a také pokračující intenzivní konzultační činnost specialistů kvality projektového týmu. Zásadním úkolem roku 2022 se stalo především naplnění poslední části celého procesu zavádění řízení kvality, tj. ověření dosažené míry kvality formou tzv. přezkumů a definování jejich podoby, metody posuzování, vyhodnocování a administrace celého procesu. V rámci plánování přezkumů se bylo třeba rovněž vypořádat s požadavkem Metodického pokynu, který poukazoval na nezávislé externí posouzení a vyhodnocení zavedené minimální nebo optimální míry kvality ve služebních úřadech.

Pro daný účel byla zpracována Pravidla a organizace přezkumu zavedení míry kvality ve služebních úřadech (dále jen „Pravidla“)<sup>4</sup> dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen MP)<sup>5</sup>, mimo jiné i s dvěma základními cíli:

- ověřit plnění indikátorů jedné z klíčových aktivit projektu sekce pro stání službu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“,
- ne/potvrdit splnění úkolu plynoucího z usnesení vlády č. 214 ze dne 4. dubna 2018 jednotlivými služebními úřady.

Pravidla stanovila zejména postupy a zásady pro vlastní posuzování a vyhodnocování dosažené míry kvality k 30. červnu 2022 každým z povinných úřadů a definovala přezkum jako objektivně zjišťovací a poradenskou činnost zaměřenou na zjištění aktuálního stavu a na doporučení ke zlepšování řízení interních procesů ve služebním úřadu.

Pravidla dále určovala postup, jakým měl přezkum probíhat, včetně postavení jednotlivých aktérů tohoto procesu (zástupců služebního úřadu, externích hodnotitelů, garantů), časovou dotaci pro provedení přezkumu, vytvoření základních dokumentů a pravidel administrace přezkumů.

---

<sup>4</sup> <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>

<sup>5</sup> <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>

Pravidla v souhrnu definovala deset podmínek, za kterých všechny přezkumy zavedené míry kvality podle požadavků MP v projektu proběhly:

- k přezkumu se služební úřad vždy cestou určeného zástupce přihlásil a odsouhlasil závazný termín přezkumu,
- každý přezkum proběhl přímo v daném služebním úřadu,
- pro každý přezkum byl určen garant přezkumu za sekci pro státní službu, resp. specialista kvality v rámci projektového týmu,
- týmy přezkumu tvořili, vždy dva externí hodnotitelé, pověřeni nejvyšším státním tajemníkem pro provedení přezkumu,
- vůči složení týmu přezkumu mohl každý služební úřad vznést případnou námitku,
- služební úřad vždy v rámci přezkumu poskytl dokumentaci dokládající plnění požadavků MP,
- zjištění členů týmu byla vždy kompletně předána garantům přezkumu, včetně důkazů,
- týmem přezkumu navržené plnění dosažené míry řízení kvality na základě objektivního zjištění a výsledný výrok o míře plnění byl odsouhlasen služebním úřadem a po přezkoumání důkazů potvrzen garantem přezkumu za sekci pro státní službu,
- pro konečné vyhodnocení plnění byly definovány tři v možné závěry v tomto znění:
  - služební úřad ne/zavedl (nebo zavádí) požadavky MP,
  - služební úřad zavedl požadavky MP a uvedl je do praxe řízení služebního úřadu,
  - služební úřad zavedl požadavky MP, uvedl je do praxe řízení služebního úřadu a trvale se zlepšuje,
- závěry přezkumů dokládají pouze stav platný k datu jejich provedení, jsou důvěrné a určeny jen pro potřeby daného služebního úřadu, garantů přezkumů a projektového týmu, resp. sekce pro státní službu, která je však oprávněna je použít výhradně jako důkazy pro plnění indikátorů projektu v komunikaci s řídicím orgánem Operačního programu Zaměstnanost nebo jinými příslušnými orgány.

### **Stanovení požadavků na členy přezkumných týmů – externí hodnotitele**

Sestavení konečné skupiny externích hodnotitelů pro posouzení a vyhodnocení dosažené míry kvality bylo úkolem sekce pro státní službu, resp. jejího projektového týmu.

Již během druhé poloviny roku 2021 proběhl průzkum profesní komunity auditorů, akreditovaných certifikačních orgánů, posuzovatelů Českého institutu pro akreditaci, hodnotitelů Národních cen kvality a konzultantů v oblasti systémů řízení s cílem vytipovat vhodné kandidáty. Osloveno bylo nakonec téměř 40 profesionálů.

Bylo zcela zřejmé, že požadavky kladené na profesionály převážně působící v komerční sféře, budou muset reflektovat specifika státní služby a vnitřního chodu služebních úřadů a že určující pro celý průběh vlastního vyhodnocování v rámci přezkumů bude fakt, že většinou byla celá problematika kvality pro služební úřady nová.

V rámci sekce pro státní službu proto proběhla podrobná příprava pro působení externích hodnotitelů v rámci přezkumu. Pro tyto účely byly definovány základní požadavky na jejich odborné a osobnostní předpoklady:

Odborné předpoklady:

- zkušenost s posuzováním v rámci hodnotitelských systémů nebo profesionální auditní činnost,
- zkušenost s posuzováním nebo auditováním ve veřejné správě,
- profesní zkušenosti s řízením a znalosti z oblasti nástrojů kvality,
- znalost generické ISO 9001, ISO 19011 a jiných systémových standardů,
- znalost obsahu MP,
- chápání východisek MP, metodologie a požadované úrovně výstupů, která bude pro vyhodnocení určující.

Osobnostní předpoklady:

- vysoká míra odpovědnosti pro dokončení zamýšleného,
- respekt a asertivita vůči hodnoceným úřadům a jejich zástupcům,
- korektnost,
- spolehlivost.

Po vyhodnocení zaslanych informací a profesních životopisů jednotlivých uchazečů členové projektového týmu navrhli vhodné kandidáty na pozici externích hodnotitelů projektu. Vedení sekce odsouhlasilo a pověřilo výkonem těchto činností pro období od května do prosince 2022 celkem 28 externích hodnotitelů.

Z pověřených hodnotitelů byly vytvořeny stabilní dvoučlenné týmy, které vždy měly svého vedoucího hodnotitele.

V průběhu všech přezkumů garanti přezkumů (dále také „hodnotitelé garanti“) z projektového týmu ani sekce pro státní službu nezaznamenali žádnou námitku ani podání stížnosti na výkon uvedených hodnotitelek a hodnotitelů. V mnoha případech byla naopak oceněna odbornost, přístup a vysoká přidaná hodnota přezkumů pro další rozvoj řízení kvality ve služebních úřadech.

## Kalibrace hodnotitelů

V rámci přípravných prací pro přezkum bylo realizováno několik setkání s vybranými hodnotiteli.

Cílem těchto setkání bylo především vysvětlit a sjednotit chápání:

- jednotlivých kroků přezkumu podle Pravidel,
- časové dotace pro každý přezkum,
- termínového plnění úkolů hodnotitele z každého přezkumu,
- formální zpracovávání dokumentů z přezkumu,



- způsobu komunikace s garanty,
- prokazování činností hodnotitelů v rámci přezkumu,
- úlohy vedoucího týmu přezkumu.

Dále bylo důležité na konkrétních dotazech při setkáních sjednocovat postupně:

- porozumění výstupům a požadavkům MP,
- zaznamenávání zjištění a důkazů z průběhu přezkumů a jejich dokumentování,
- formulování doporučení,
- definování návrhu výsledného výroku přezkumu.

V průběhu celého období, kdy týmy realizovaly plánované přezkumy, byli týmům k dispozici ke konzultacím a sjednocování přístupů garanti z projektového týmu.

I přes provedená opatření na straně sekce pro státní službu je třeba připustit, že všechny tyto činnosti mohou nést jistou míru subjektivního přístupu každého ze zúčastněných hodnotitelů i garantů.

## KAPITOLA 3

### POPIS METODOLOGIE VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PŘEZKUMŮ

Celkové vyhodnocení výsledků přezkumů ve služebních úřadech vycházelo zejména z údajů a informací obsažených ve Zprávách z přezkumů plnění kritérií zlepšování (dále jen „Zprávy z přezkumů“), zpracovaných příslušným hodnotitelským týmem a schválených odpovědným zástupcem služebního úřadu. Dále byly aplikovány níže uvedené postupy a výpočty, které umožnily získané informace kvantifikovat a dále analyzovat.

Předmětem vyhodnocení a shrnutí výsledků přezkumu byly:

- míra naplnění požadavků MP u dílčích kritérií zlepšování č. 1-9,
- celková míra naplnění požadavků MP ve služebních úřadech,
- identifikované dobré praxe a
- nejčastější doporučení hodnotitelů nutná či vhodná pro správné fungování zavedených kritérií zlepšování, jejich zlepšování či vzájemné propojování do funkčního systému řízení kvality.

Předmětem přezkumů, tím i vyhodnocení výsledků přezkumů, nebyly:

- kritérium zlepšování č. 10 (Systém partnerství v rámci státní služby) – u tohoto kritéria zlepšování byla pouze zjišťována a vyhodnocena informace o ochotě a připravenosti služebních úřadů zapojit se do benchlearningu a benchmarkingu připravovaného sekci pro státní službu,
- doporučené kroky zavádění systému řízení kvality dle MP.

### Vyhodnocení míry naplnění požadavků Metodického pokynu u dílčích kritérií zlepšování

Hodnocení míry naplnění požadavků MP bylo provedeno za každý služební úřad a za každé kritérium zlepšování č. 1 - 9 přidělením bodů z hodnotící bodové škály 0 - 3 s následným procentuálním vyjádřením, přičemž:

- 0 = požadavky kritéria zlepšování nebyly zavedeny, nebo jen částečně, důkazy k povinným výstupům nebyly předloženy nebo nebyly průkazné,
- 1 = požadavky kritéria zlepšování byly zavedeny, nebyly však zatím uvedeny do praxe,
- 2 = požadavky kritéria zlepšování byly zavedeny a byly uvedeny (nebo uváděny) do praxe,
- 3 = požadavky kritéria zlepšování byly zavedeny, byly uvedeny do praxe a byl nastaven (nebo již probíhá) proces „trvalého zlepšování“.

Maximální přidělený počet bodů, tj. 3, představuje ideální, 100% míru naplnění požadavků kritéria zlepšování. Míra naplnění požadavků dílčího kritéria zlepšování u každého služebního úřadu se procentuálně poměruje vždy k této ideální míře. Pokud tedy byly např. požadavky daného kritéria zlepšování zavedeny a pouze uvedeny do praxe služebního úřadu (služebnímu úřadu byly přiděleny 2 body), pak míra naplnění požadavků kritéria zlepšování odpovídá hodnotě cca 67 % z ideální míry naplnění. Při pouhém zavedení kritéria zlepšování bez uvedení do praxe (služebnímu úřadu byl přidělen 1 bod) odpovídá míra naplnění požadavků kritéria hodnotě cca 33 %.

U služebních úřadů, které si zvolily minimální míru kvality a se zaváděním systému řízení kvality v rámci projektu teprve začínaly, je dosažená míra naplnění od 60 % výše považována za velmi dobrý až vynikající výsledek. Z časových důvodů zpravidla nemohly tyto služební úřady dosáhnout úrovně neustálého zlepšování (na rozdíl od služebních úřadů s optimální mírou kvality, které měly již zpravidla dříve implementován systém řízení kvality, např. dle ISO 9001).

### **Vyhodnocení celkové míry naplnění požadavků Metodického pokynu**

Celková míra naplnění požadavků MP u jednotlivých služebních úřadů byla vypočtena jako průměrná hodnota vyhodnocení všech devíti kritérií zlepšování.

Pro přehlednější interpretaci souhrnného výstupu celkové míry naplnění požadavků MP ve služebních úřadech byla procentuální míra rozdělena do následujících 5 pásem, které zároveň představují dosaženou úroveň míry naplnění:

- 0 % - 19,9 % hodnocen dosažený výsledek jako méně uspokojivý
- 20 % - 39,9 % hodnocen dosažený výsledek jako uspokojivý
- 40 % - 59,9 % hodnocen dosažený výsledek jako dobrý
- 60 % - 79,9 % hodnocen dosažený výsledek jako velmi dobrý
- 80 % - 100 % hodnocen dosažený výsledek jako vynikající

Do příslušného pásma byly služební úřady zařazeny na základě zjištěné průměrné hodnoty plnění kritérií zlepšování.

S cílem získání maximálně relevantních výsledků byly vyhodnocovány zvláště služební úřady s minimální mírou kvality a s optimální mírou kvality.

S ohledem na postavení ministerstev a Úřadu vlády ČR (dále také „ÚV ČR“) v hierarchii státní správy a jejich koordinační roli ve vztahu k podřízeným úřadům byla zjišťována míra zavedení řízení kvality na těchto úřadech samostatně a srovnávána s mírou zavedení řízení kvality v ostatních služebních úřadech.

### **Identifikace dobré praxe a doporučení k zavedeným kritériím zlepšování**

Identifikovaná dobrá praxe v rámci zavádění řízení kvality a plnění požadavků MP byla hodnotiteli v rámci přezkumu individuálně identifikovaná u jednotlivých služebních úřadů a zaznamenána ve Zprávách z přezkumů. Zároveň zde byl zaznamenán předběžný zájem, ochota a připravenost služebních úřadů zapojit se do připravovaného benchlearnignu a benchmarkingu (spolupráce se služebními úřady ohledně zpracování a sdílení konkrétních „dobrých praxí“ v rámci připravovaného webového portálu následovala až po vyhodnocení přezkumů). Stejně tak byla ve Zprávách z přezkumu individuálně uváděna případná doporučení hodnotitelů k možnému správnému či lepšímu fungování zavedených kritérií zlepšování nebo k jejich vzájemnému propojení. Nejčastější doporučení či příklady dobrých praxí jsou uvedeny v kapitolách 6 a 7 této Informace.

## KAPITOLA 4

### PLÁN PŘEZKUMŮ A JEJICH PRŮBĚH

Metodický pokyn stanovil sekci pro státní službu povinnost provést přezkumy „šetřením na místě“ ve služebních úřadech nejpozději do 5 měsíců po zavedení požadavků MP. Vzhledem k nejzazšímu možnému termínu pro zavedení požadavků MP ke dni 30. 6. 2022 se jednalo o období do konce listopadu 2022.

V období let 2018 až poloviny roku 2022 probíhaly přezkumy ve služebních úřadech, které zvládly zavést požadavky MP dříve. Byly to především služební úřady, které již měly se zaváděním řízení kvality zkušenosti, resp. měly zpravidla již zavedený systém řízení kvality dle normy ISO 9001, v jednom případě dle modelu CAF.

Před rokem 2022 proběhly přezkumy provedené specialisty projektového týmu v těchto služebních úřadech:

rok 2018

- Úřad průmyslového vlastnictví
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Státní ústav pro kontrolu léčiv

rok 2020

- Správa základních registrů
- Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva

rok 2021

- Česká školní inspekce
- Agentura pro podnikání a inovace
- Správa státních hmotných rezerv
- Centrum pro regionální rozvoj

### Plán přezkumů

Plánování přezkumů v roce 2022 vycházelo z nejzazšího termínu pro zavedení požadavků MP (k 30. 6. 2022) a z očekávaného předpokladu nejsilnější vlny přezkumů koncem roku 2022.

Při plánování byly zohledněny především časové preference a možnosti odpovědných zástupců služebních úřadů a dále časová kapacita, regionální dostupnost i odbornost přidělených externích hodnotitelů, kteří přezkumy na místě ve služebních úřadech prováděli. Vzhledem k tomu, že většina služebních úřadů preferovala přezkum zejména v poslední čtvrtině roku 2022, nebylo i přes relativně velký počet externích hodnotitelů jednoduché plán přezkumů sestavit. Velké poděkování patří všem služebním úřadům, které byly připraveny přezkumy absolvovat před 30. červnem 2022 (před datem povinného zavedení požadavků MP) nebo následně v průběhu prázdninových měsíců.

## Průběh přezkumů

Plánování přezkumů v roce 2022 a jejich průběh vychází z Pravidel zmíněných v Kapitole 2. Pravidla byla v květnu 2022 služebním úřadům zaslána k seznámení.

S blížícím se termínem přezkumu specialista projektového týmu, v roli hodnotitele garanta, informoval o plánovaném průběhu přezkumu a přidělených hodnotitelích kontaktní osobu daného služebního úřadu. Garant zastával roli prostředníka mezi služebním úřadem a hodnotiteli. V závěrečné fázi pak na základě zpracovaného protokolu z přezkumu zpracoval Zprávu z přezkumu, kterou odsouhlasil se služebním úřadem prostřednictvím kontaktní osoby služebního úřadu. Odsouhlasením a zajištěním vzájemného podpisu této Zprávy z přezkumu byl přezkum formálně ukončen.

Přezkumy proběhly v souladu s nastaveným plánem přezkumů bez velkých změn. Pouze v ojedinělých případech nebo z vážných důvodů byl na základě požadavku služebního úřadu změněn termín přezkumu. Ze strany projektového týmu, resp. hodnotitelů a garantů, k posunu termínu ani v jednom případě nemuselo dojít. Ojedinělé případy zdravotní indispozice (a to i těsně před přezkumem) se podařilo vždy včas vyřešit.

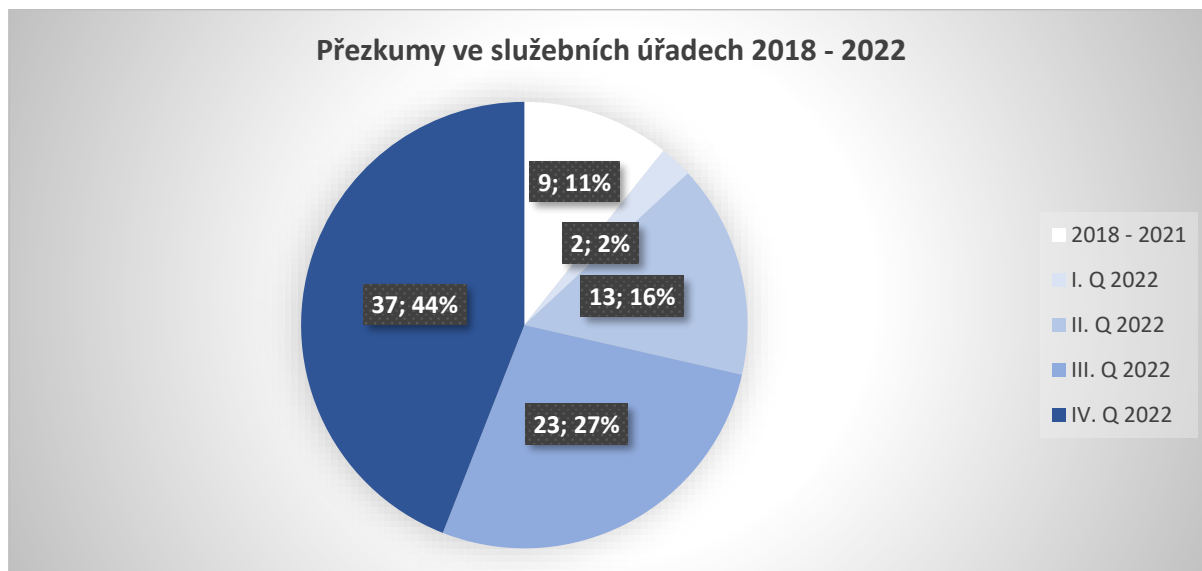
Služební úřady zaváděly požadavky MP samostatně nebo společně s podřízenými služebními úřady. U Českého úřadu zeměměřického a katastrálního a jeho podřízených úřadů bylo použito tzv. vzorkování, kdy byly za účelem ověření k přezkumu vybrány ještě 3 podřízené služební úřady.

Přístup k zavádění požadavků MP byl znám sekci pro státní službu již z předchozích let, proto bylo naplánováno celkem **84 přezkumů**. Provedené přezkumy by však měly odrážet úroveň zavedení řízení kvality na celkem 230 služebních úřadech z celkového počtu 234. Povinnost zavést požadavky MP se nevztahovala na Energetický regulační úřad, Český telekomunikační úřad, Úřad na ochranu osobních údajů a Ústav pro odborné zjišťování leteckých nehod.

Přezkumy na místě proběhly v období **od 3. 9. 2018 do 14. 12. 2022**.

Rozložení přezkumů v čase ukazuje graf č. 1.

Graf č. 1 – Přezkumy ve služebních úřadech v období let 2018 až 2022



Z grafu vyplývá, že před rokem 2022 byly uskutečněny přezkumy v pouhých 9 služebních úřadech, tj. v 11 % ze všech služebních úřadů. Naprostá většina přezkumů pak proběhla v druhé polovině roku 2022 (71 %). Dle očekávání nejsilnější vlna přezkumů pak připadla na poslední čtvrtletí roku 2022 (44 %), kdy přezkum absolvovalo 37 služebních úřadů.

Včasné zvládnutí přezkumů je tak, vzhledem k jejich kumulaci do posledních měsíců, k náročné koordinaci všech osob podílejících se na přezkumech i s ohledem na pouhé 2 garanty hodnotitele oprávněně možné považovat za velmi dobrý výsledek vzájemné spolupráce projektového týmu a zástupců služebních úřadů.

## KAPITOLA 5

### VÝSLEDKY PŘEZKUMŮ A OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADŮ

V následující kapitole jsou shrnuty zjištění a výsledky, které vyplynuly ze všech realizovaných externích přezkumů ve služebních úřadech a které dokládají, do jaké míry se jim podařilo naplnit požadavky MP celkově i v rámci jednotlivých kritérií zlepšování.

Vyhodnocením výsledků přezkumů bylo mimo jiné ověřeno naplnění předpokladů a rizik spojených se zaváděním systémů řízení kvality ve služebních úřadech uváděných a předkládaných vládě v informacích o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za předchozí roky.

Při vyhodnocování výsledků přezkumu bylo postupováno v souladu s nastavenou metodikou vyhodnocení přezkumů (viz kapitola č. 4), kde se míra naplnění kritérií zlepšování poměřuje s ideálním stavem, kdy služební úřad požadavky kritéria zlepšování zavedl, uvedl je do praxe a trvale se zlepšuje. Služební úřady s minimální mírou kvality a úřady s optimální mírou kvality byly vyhodnocovány zvlášť.

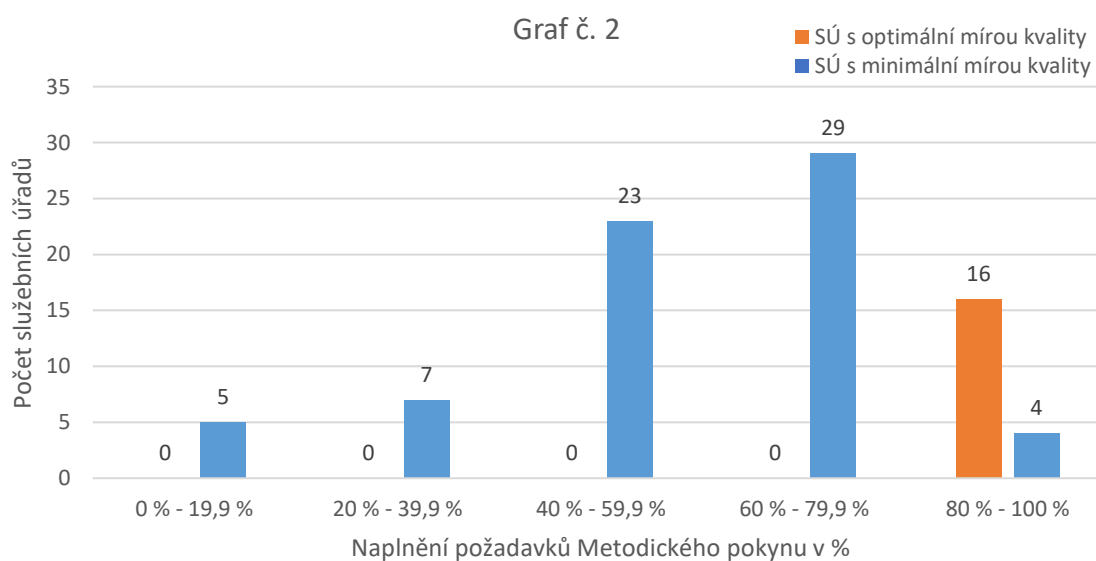
Podrobnějšímu vyhodnocení míry naplnění požadavků dílčích kritérií zlepšování je věnována samostatná kapitola.

V další kapitole jsou shrnuty identifikované dobré praxe, aktuální stav jejich zpracování pro účely sdílení v rámci připravovaného portálu pro sdílení dobré praxe, ale i nejčastější doporučení pro zlepšení fungování služebních úřadů uvedená týmy hodnotitelů v závěrečných zprávách z přezkumů.

### Celková míra naplnění požadavků Metodického pokynu ve služebních úřadech

Úroveň celkového naplnění požadavků MP ukazuje následující graf č. 2, kde jsou služební úřady dle výsledků přezkumu zařazeny do procentuálních pásem charakterizujících příslušnou míru naplnění požadavků MP.

Graf č. 2 – Služební úřady dle celkové míry naplnění požadavků MP



Z grafu č. 2 vyplývá, že z celkového počtu **84** služebních úřadů naplnilo požadavky MP s **vynikajícím výsledkem 20** služebních úřadů, tj. **24 %** z celkového počtu úřadů, které všechna kritéria zlepšování (nebo jejich převážnou většinu) zavedly, uvedly do praxe a trvale se zlepšují. Dle očekávání se jedná o všech 16 služebních úřadů se zavedenou optimální mírou kvality a navíc 4 služební úřady se zavedenou minimální mírou kvality.

**Velmi dobrého výsledku** dosáhlo také **29** služebních úřadů, tj. **35 %** z celkového počtu služebních úřadů, které se svými výsledky pohybují kolem 67% míry naplnění požadavků MP, kdy mají kritéria zlepšování zavedena a uvedena do praxe.

**Dobrý výsledek** při naplňování požadavků MP byl zjištěn u **23** služebních úřadů, tj. **27 %** z celkového počtu služebních úřadů, kdy došlo v průměru k zavedení kritérií zlepšování, avšak převážně jejich uvádění do praxe teprve probíhalo.

**Uspokojivý výsledek** naplňování požadavků MP byl zaznamenán u **7** služebních úřadů, tj. **8 %** z celkového počtu služebních úřadů, které při průměrné míře naplnění 33 % mají pouze formálně zavedená kritéria zlepšování, bez jejich uvedení do praxe.

**S méně uspokojivým výsledkem** proběhly přezkumy jen u **5** služebních úřadů, tj. **6 %** z celkového počtu služebních úřadů, kde u více kritérií zlepšování bylo jejich zavedení jen částečné, případně žádné.

**Celkově tak lze shrnout, že velmi dobrého až vynikajícího výsledku dosáhlo 58 % služebních úřadů, spolu se služebními úřady s dobrým výsledkem je to dokonce téměř 86 %, což lze hodnotit jako pozitivní.**

Přesto je nezbytné zdůraznit, že všechny služební úřady, které dosud nedosáhly 100% míry naplnění požadavků MP, čeká mnoho úsilí, pokud nemají zůstat „půli cesty“. Bez dalšího pokračování dojde dříve nebo později ke ztrátě všech dosud nastavených pravidel či standardů a dosavadní nemalé úsilí bude zcela zmařeno. Dle dosavadních zkušeností sekce pro státní službu se zaváděním řízení kvality ve služebních úřadech je zcela zásadní podpora vedení služebních úřadů, ale i koordinace na úrovni všech služebních úřadů, která by přispěla ke zvýšení motivace pro aktivity související s kvalitou. Na počátku zavádění požadavků metodického pokynu byla především externí motivace spojená s plněním úkolu vyplývajícího z usnesení vlády, nicméně v průběhu dalších let řada služebních úřadů začala vnímat význam systému řízení kvality v rámci svého úřadu a má zpracovány další projekty týkající se rozvoje a zlepšování fungování služebního úřadu, kvalita je toho přirozenou součástí.

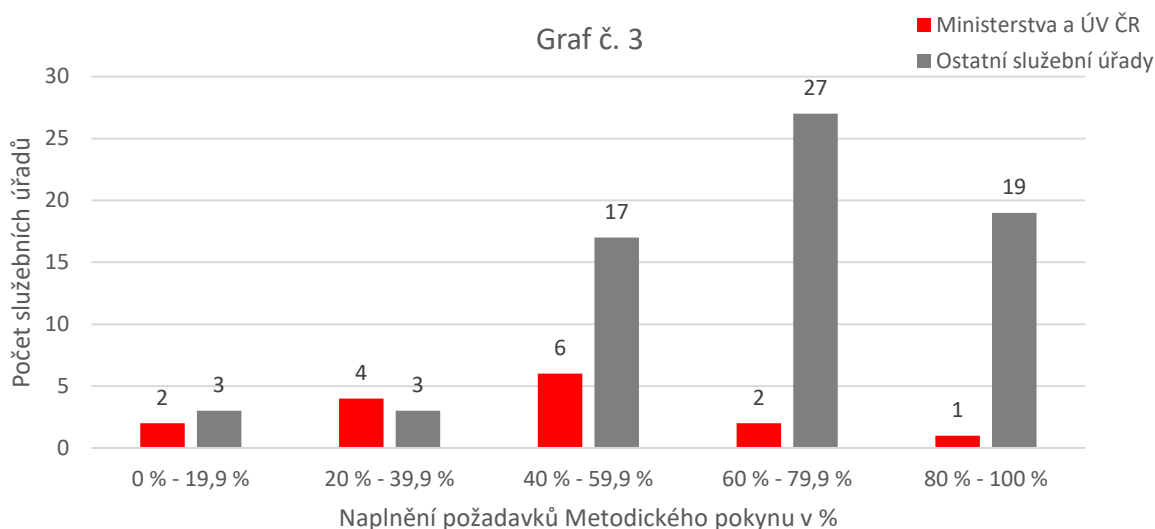
### **Naplnění požadavků Metodického pokynu v ministerstvech a Úřadu vlády ČR**

Zajímavé srovnání míry naplňování požadavků MP v ministerstvech a ÚV ČR oproti ostatním služebním úřadům přináší graf č. 3.

Dle postavení ministerstev a ÚV ČR v systému státní služby bylo očekáváno, že si s úkolem zavádění řízení kvality poradí lépe než jejich podřízené služební úřady, resp. že budou vůči ostatním služebním úřadům zastávat iniciační, poradenskou či koordinační roli. A to i v případě, že požadavky MP nezaváděly společně s podřízenými úřady. Tento předpoklad se však nenaplnil.



Graf č. 3 – Míra naplnění požadavků MP v ministerstvech a Úřadu vlády ČR



Z grafu je zcela zřejmé, že ze skupiny ministerstva a ÚV ČR dosáhl **vynikajícího výsledku** pouze **1** služební úřad a **velmi dobrého výsledku** pouze **2** služební úřady. Z celkového počtu ministerstev a ÚV ČR tento počet představuje 20 %. Naopak **uspokojivé a méně uspokojivé výsledky** získalo **6** z nich, což je 40 % úřadů z této skupiny. Z výše uvedeného jasně vyplývá, že sledovaná skupina byla v průměru, oproti výsledkům ostatních služebních úřadů, méně úspěšná.

Méně úspěšný výsledek mohl být obecně způsoben složitější organizační strukturou oproti většině ostatních služebních úřadů, což mohlo mít vliv na pomalejší časové zvládnutí vládního úkolu. Na druhé straně však oproti ostatním úřadům měly ministerstva a ÚV ČR výhodu v objemu personálních i finančních zdrojů, které k naplnění požadavků MP využívaly. Hlavní důvody jejich menší úspěšnosti tak lze spatřovat zejména v nedostatečné či chybějící podpoře vedení, v častých personálních změnách na pozici manažera kvality či celého týmu kvality a zejména v podcenění či nedodržování časového harmonogramu zavádění kritérií zlepšování. Tyto důvody se zde projeví mnohem silněji, než tomu bylo u ostatních služebních úřadů.

### Míra naplnění požadavků Metodického pokynu v jednotlivých kritériích zlepšování

Následující graf blíže ukazuje, jak byly služebními úřady v průměru naplňovány požadavky dílčích kritérií zlepšování (KZ) č. 1-9, kterými byly:

*KZ č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu (dále také „KZ 1“)*

*KZ č. 2: Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu (dále také „KZ 2“)*

*KZ č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu (dále také „KZ 3“)*

*KZ č. 4: Systém interních předpisů (dále také „KZ 4“)*

*KZ č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu (dále také „KZ 5“)*

*KZ č. 6: Systém řízení změn (dále také „KZ 6“)*

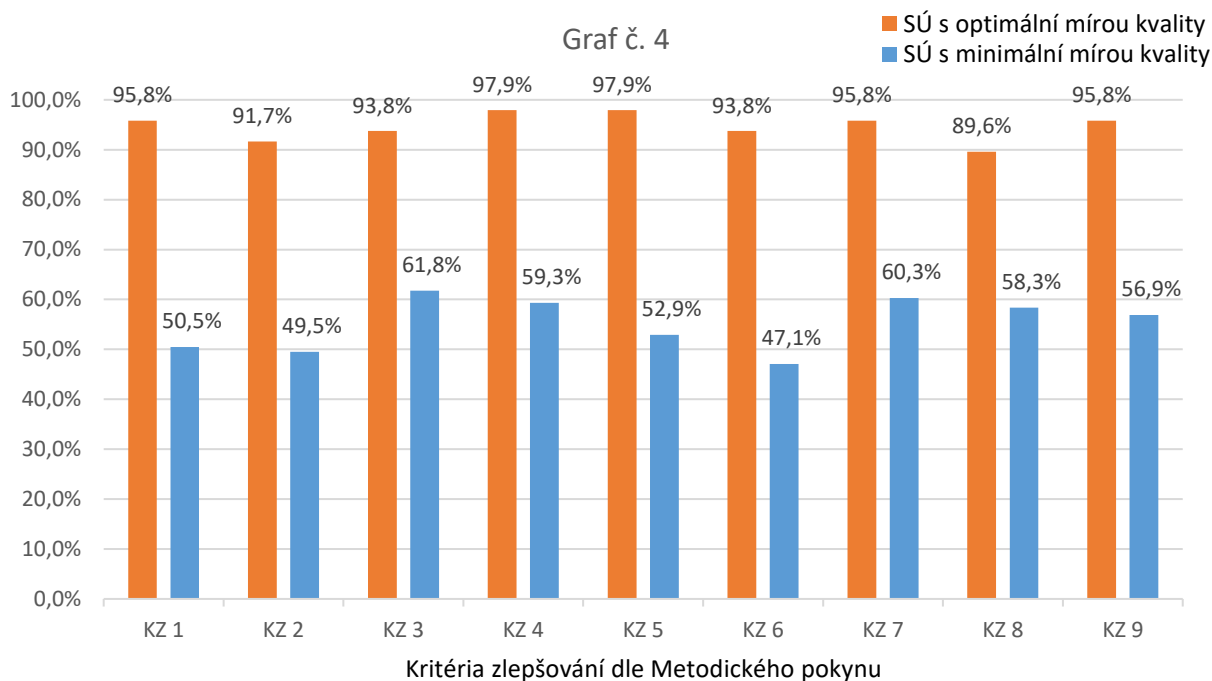
*KZ č. 7: Politika lidských zdrojů (dále také „KZ 7“)*

*KZ č. 8: Adaptační proces (dále také „KZ 8“)*

### KZ č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců (dále také „KZ 9“)

Z následujícího grafu je na první pohled patrný výrazný rozdíl mezi průměrnou mírou naplnění požadavků u všech kritérií zlepšování, které dosáhly služební úřady s optimální mírou kvality a které byly zjištěny u služebních úřadů s minimální mírou kvality.

Graf č. 4 – Míra naplnění požadavků MP v jednotlivých kritériích zlepšování



Tento rozdíl je daný zejména tím, že většina služebních úřadů s optimální mírou kvality již měla implementován systém řízení kvality před schválením MP nebo ho začala implementovat hned po jeho schválení s tím, že současně zohledňovala i kritéria zlepšování. V rámci přezkumů tak převážně tyto služební úřady dosáhly úrovně trvalého zlepšování při naplňování kritérií zlepšování stanovených MP a v průměru tak dosáhly nebo se významně přiblížily 100% jejich naplnění.

Graf č. 4 dále dokládá, že u služebních úřadů s optimální mírou kvality neklesla míra naplnění ani u jednoho z kritérií zlepšování pod 89 %.

Služební úřady s optimální mírou kvality si nejlépe vedly v KZ 4 Systém interních předpisů a KZ 5 Systém komunikace, kde dosáhly téměř 98% míry naplnění. Téměř 96% naplnění pak získaly shodně u KZ 1 Strategie rozvoje, KZ 7 Politika lidských zdrojů a KZ 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců.

Služební úřady s minimální mírou kvality si vedly dobře, v průměru, v KZ 3 Systém odpovědnosti a pravomocí (62 %), KZ 7 Politika lidských zdrojů (60 %) a KZ 4 Systém interních předpisů (59 %). Zde se nejvíce přiblížily stavu zavedených kritérií uvedených či uváděných do praxe.

Jako méně úspěšná se ukázala kritéria KZ 6 Systém řízení změn (47 %), KZ 2 Systém definování měřitelných cílů a KZ 1 Strategie rozvoje, kde byla průměrná míra naplnění kolem 50 %.

V podstatě se tak potvrdila očekávání, že služební úřady nejlépe zvládnou zavedení kritérií zlepšování, která již před účinností MP částečně v praxi naplňovaly nebo jim v rámci řízení služebního úřadu věnovali větší pozornost než ta, která pro ně byla zcela nová.

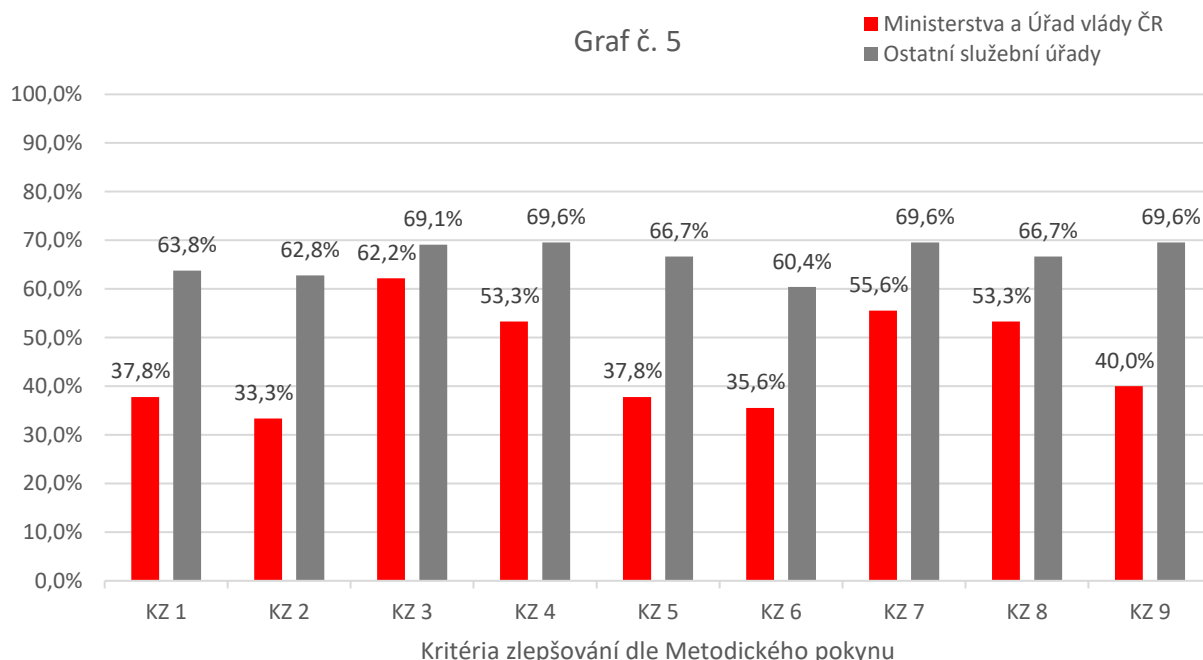
Dokládá to zároveň i většinový přístup služebních úřadů s minimální mírou kvality k zavádění kritérií zlepšování v pořadí dle „rychlých výsledků“ a nikoliv dle MP doporučeného postupu. Tento postup však měl bohužel za následek, že požadavky a výstupy jednotlivých kritérií zlepšování (i když dobře zavedené) byly úřady nastaveny bez vzájemných logických návazností a souvislostí. Tím také nedošlo k zavedení uceleného fungujícího systému řízení, ke kterému mělo naplnění požadavků kritérií zlepšování směřovat, ale pouze k zavedení dílčích opatření.

Je to zcela zjevné u průměrné míry naplnění požadavků KZ 1 Strategie rozvoje služebního úřadu, od kterého by se mělo odvíjet naplňování všech ostatních kritérií zlepšování. U služebních úřadů s minimální mírou kvality patří toto kritérium v průměru k nejméně zvládnutým. Naopak u služebních úřadů s optimální mírou kvality, které vycházely z komplexního procesního přístupu k systému řízení kvality podle ISO 9001, figuruje KZ 1 mezi kritérii zlepšování s nejvyšší mírou naplnění.

### Naplnění požadavků dílčích kritérií zlepšování v ministerstvech a Úřadu vlády ČR

Naplnění požadavků dílčích kritérií zlepšování ve skupině ministerstva a ÚV ČR a porovnání se všemi ostatními služebními úřady, ukazuje graf č. 5.

Graf č. 5 – Míra naplnění požadavků dílčích kritérií zlepšování v ministerstvech a Úřadu vlády ČR



Skupina ministerstva a ÚV ČR v průměru nejlépe zvládla zavést požadavky KZ 3 Systém odpovědností a pravomocí (62 %), dobře se vypořádala také se zavedením požadavků KZ 7 Politika lidských zdrojů

(56 %), dále pak KZ 4 Systém interních předpisů a KZ 8 Adaptační proces s průměrnou mírou naplnění 53 %.

Naopak nejnižší průměrnou míru naplnění dosáhla tato skupina u KZ 2 Systém definování měřitelných cílů (33 %) a u KZ 6 Systém řízení změn (36 %), následně pak u KZ 1 Strategie rozvoje a KZ 5 Systém komunikace, se shodnou průměrnou mírou naplnění ve výši 38 %.

V porovnání s ostatními služebními úřady byla u skupiny ministerstva a ÚV ČR zjištěna v průměru nižší míra naplnění požadavků u všech kritérií zlepšování. S výjimkou kritéria KZ 3 Systém odpovědností a pravomocí, kde byl rozdíl jen necelých 7 %, se u všech dalších kritérií zlepšování pohyboval v řádu desítek procent. Největší rozdíl, téměř 30 %, byl zaznamenán u naplnění KZ 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců, KZ 2 Systém definování měřitelných cílů a KZ 5 Systém komunikace. Se zavedením těchto kritérií se tak v průměru podařilo ostatním úřadům vypořádat mnohem lépe, než tomu bylo u skupiny ministerstva a ÚV ČR.

Z uvedených zjištění je zřejmé, že se ministerstvům a ÚV ČR jejich strategické záměry nedaří proměnit ve specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově sledovatelné cíle stejně jako flexibilně reagovat na vnitřní i vnější změny. Obdobné nedostatky vyplývají i z Přehledu o stavu veřejné správy v ČR, které zpracovala v letošním roce OECD.

## KAPITOLA 6

### STAV ZAVEDENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ

V předchozí kapitole byla vyhodnocena celková míra naplnění požadavků Metodického pokynu, detailnější vyhodnocení každého kritéria zlepšování uvádí tato kapitola.

Ve zpracovaných grafech je uvedeno rozložení služebních úřadů do čtyř úrovní naplnění požadavků daného kritéria zlepšování od nezavedených či jen částečně zavedených požadavků kritéria zlepšování až po zavedené a uvedené požadavky do praxe a nastavení trvalého zlepšování v souladu s metodikou uvedenou v kapitole 3.

Čtyřbodová škála v některých případech může způsobovat mírné zkreslení výstupů, oproti tomu, kdy by byla využita širší bodová škála s možností zachytit i podrobnější odchylky v úrovni naplnění požadavků. Avšak základní vypovídací schopnost grafů tím není výrazněji ovlivněna.

Zjednodušeně lze konstatovat, že dané kritérium zlepšování bylo služebními úřady zvládnuto tím lépe, čím vyšší procento služebních úřadů naplňuje požadavky tohoto kritéria zlepšování na úrovni třetí (zavedeno a uvedeno do praxe) a samozřejmě i čtvrté (včetně nastavení trvalého zlepšování).

Pouhé zavedení kritéria zlepšování (druhá úroveň) může znamenat, že služební úřady nestihly z časových důvodů uvést požadavky daného kritéria do praxe, což by vytvářelo potenciál do budoucna. Lze rovněž připustit, že služební úřady pravidla či výstupy nastavily jen formálně za účelem splnění úkolu a z jakýchkoliv důvodů do praxe služebního úřadu uvedena nebudou. Tuto skutečnost může ověřit pouze budoucí, opakovaný přezkum a zejména neustálé zdůrazňování významu zavádění řízení kvality do praxe služebních úřadů a jeho potenciálu pro celkové řízení a rozvoj služebního úřadu.

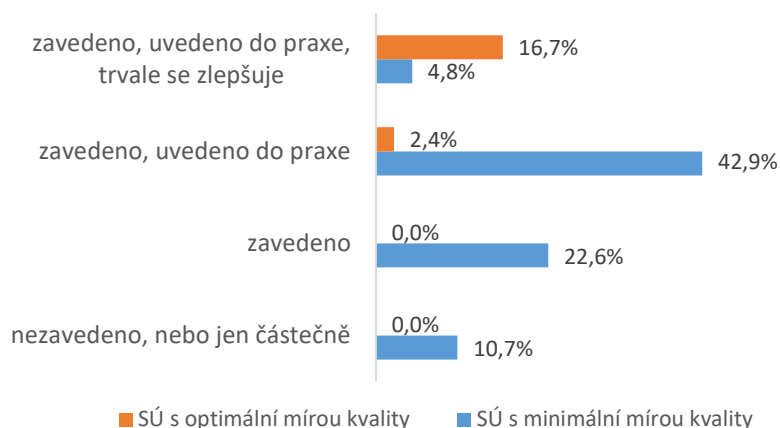
U každého kritéria zlepšování jsou vždy rekapitulovány požadavky jednotlivých kritérií zlepšování a v uvedených grafech znázorněna míra jejich naplnění služebními úřady. Dále jsou uváděny některé konkrétní příklady dobrých praxí, které hodnotitelé při přezkumech ve služebních úřadech identifikovali, a také jejich nejčastější doporučení služebním úřadům pro správné či ještě lepší fungování zavedených kritérií zlepšování. Komentáře také obsahují případná ověření předpokladů či (ne)naplnění predikce rizik.

Zvlášť byly opět vyhodnocovány služební úřady s nastavenou minimální mírou kvality a zvlášť s nastavenou optimální mírou kvality. Jelikož se služební úřady s optimální mírou kvality v drtivé většině pohybovaly ve čtvrté, tedy nejlepší úrovni zavedení požadavků, komentáře se soustřeďují zejména na služební úřady s minimální mírou kvality.

#### Kritérium zlepšování č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu

Požadavkem kritéria zlepšování bylo zpracovat, schválit a vydat strategii rozvoje tohoto úřadu, tj. zejména vymezit směřování vnitřního fungování úřadu v určeném čase, definovat odpovědnosti a pravomoci určených útvarů a zaměstnanců a zajistit proškolení zaměstnanců v oblasti strategického řízení. Součástí požadavků bylo i představení strategie rozvoje služebního úřadu jeho zaměstnancům, dále zpracování implementačního plánu k realizaci strategie, vyhodnocení realizace strategie a její případná aktualizace.

### KZ 1 Strategie rozvoje služebního úřadu



Toto KZ bylo u služebních úřadů s minimální mírou kvality v průměru třetím nejméně úspěšně zvládnutým KZ. Graf ukazuje, že téměř 11 % (tj. 9) služebních úřadů z celkového počtu 84 služebních úřadů toto KZ nemělo zavedené, nebo jen částečně, což v této nejnižší úrovni zavedení představovalo vůbec nejslabší výsledek

v porovnání se všemi ostatními kritérii zlepšování. Toto však bylo částečně kompenzováno téměř 43 % služebních úřadů (tj. 36), které toto KZ již uvedlo do praxe, a téměř 5 % služebních úřadů (tj. 4) se již nachází ve fázi trvalého zlepšování. Rozdílnost výsledku dokládá, že i když bylo toto kritérium zlepšování pro služební úřady v mnoha případech nové a neměly s ním zkušenosti, záleželo na individuálním přístupu a snaze každého služebního úřadu, jak se se zavedením tohoto kritéria vypořádal. Obzvláště zde se kladně promítla aktivní (pro úspěch zavedení nezbytná) podpora vedení služebního úřadu, intenzivní a zodpovědný přístup týmu kvality k zavedení kritéria zlepšování, ale i schopnost nalézt klíčové priority a zaměřit se v počátku jen na oblasti, které byly v úvodní analýze identifikovány jako nejzásadnější a současně je bylo možné personálně, finančně, procesně i časově zvládnout a jejich naplňování úspěšně řídit.

Jako příklady identifikované dobré praxe při přezkumech lze uvést:

- zpracování příručky kvality, kde si služební úřady mimo jiné nastavily i základní pravidla pro strategické řízení,
- přehledná mapa vzniku strategie a její implementace obsahující jednotlivé kroky a odpovědnost za jejich realizaci,
- využití softwarových nástrojů (např. ATTIS, Project Online, PowerBI apod.), které umožňují/usnadňují proces zpracování, schvalování i realizaci strategie, včetně jejího přezkoumávání,
- vytvoření pracovní skupiny pro tvorbu strategie, složené z vedoucích zaměstnanců, resp. všech vhodných zástupců napříč celým služebním úřadem,
- zapojení zaměstnanců do procesu tvorby strategie vhodnou formou (v rámci šetření spokojenosti, brainstormingu atd.).

V rámci tohoto kritéria zlepšování se ve Zprávách z přezkumu nejčastěji objevovala následující doporučení:

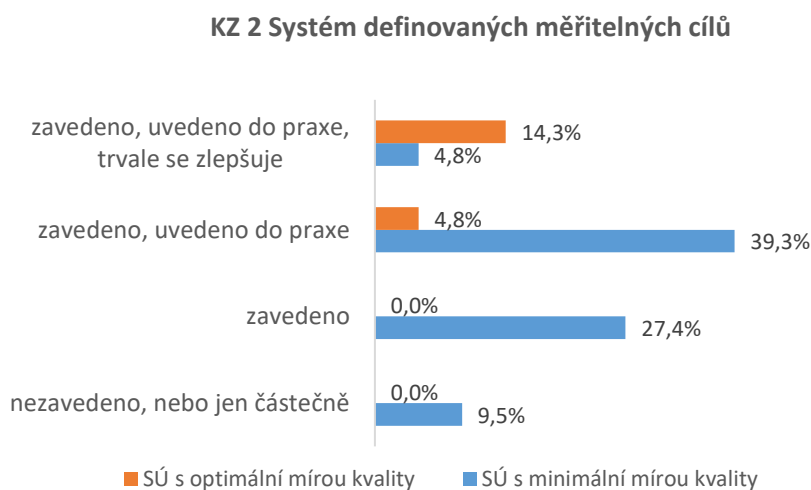
- zpracovat podrobnější analýzy vnitřního a vnějšího prostředí k získání relevantních výstupů, jejich prioritizace a návaznosti na strategii rozvoje služebního úřadu,

- zpracovat obecně platná pravidla pro strategické řízení, tvorbu, schvalování, komunikaci i realizaci a přezkoumávání strategie rozvoje služebního úřadu oddělit od obsahu konkrétní strategie rozvoje a dílčích cílů služebního úřadu na zvolené období,
- definovat jednoznačně vymezení odpovědností za strategické řízení (za navrhování, schvalování, přezkoumávání a také naplňování strategie rozvoje a jejích cílů) pro vedoucího služebního úřadu (státního tajemníka) a další určené vedoucí zaměstnance služebního úřadu,
- proškolit v oblasti strategického řízení vedení služebního úřadu a relevantní představené,
- nezaměřovat strategii rozvoje fungování služebního úřadu za strategii agendovou či resortní, i když jejich společné zpracování je možné a mnohdy i vhodnější (zpravidla se v praxi prolínají a podmiňují).

## Kritérium zlepšování č. 2: Systém definovaných měřitelných cílů služebního úřadu

Cílem kritéria zlepšování bylo nastavit systém definování měřitelných cílů služebního úřadu, stanovit hierarchii těchto cílů, odpovědnost za ně a způsob jejich komunikace dovnitř úřadu. Cílem kritéria však nebylo definovat věcné či agendové cíle úřadu či cíle pro odbornou činnost úřadů, ale pravidla a systém pro jejich formální nastavení, monitorování a vyhodnocování.

S naplněním požadavků KZ 2 měly služební úřady s minimální mírou kvality v průměru ještě o něco



větší problémy, než tomu bylo u předchozího KZ 1, které s ním úzce souvisí. Z grafu je patrné, že téměř 37 % služebních úřadů (tj. 31) požadavky KZ buď nezavedly, zavedly částečně nebo pouze zavedly (bez uvedení do praxe). Do praxe se KZ podařilo uvést jen 39 % služebních úřadů (tj.

33). Nejvyšší čtvrté úrovně však dosáhlo téměř 5 % služebních úřadů (tj. 4), což představuje stejné procento služebních úřadů v této úrovni, jako tomu bylo u předchozího KZ.

Pro většinu služebních úřadů bylo těžké nastavit jednoznačně měřitelné cíle, resp. menší problém s jejich definováním měly úřady, které mají úzce definované agendy. Obecně některým služebním úřadům dělalo potíže nastavení měřitelnosti u tzv. měkkých rozvojových cílů a také provázanost vyšších dlouhodobějších cílů s těmi nižšími krátkodobými a jejich propisání do prováděcích plánů.

Vyhodnocení tohoto kritéria zlepšování je v souladu s očekáváním, kdy z Informace o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2020, bylo zavedení KZ 2 vyhodnoceno jako problematické.

Velká část služebních úřadů implementaci tohoto kritéria zlepšování v té době odložila na další období, a to v porovnání s ostatními kritérii, která již byla v té době zaváděna.

Možné zlepšení bylo u tohoto kritéria zjištěno i u služebních úřadů s optimální mírou kvality, kdy čtvrtina z nich měla kritérium zavedené, ale ještě nebyla ve fázi trvalého zlepšování.

Z dobrých praxí je u tohoto KZ možné uvést:

- zpracovaná základní pravidla a postupy nastavování, vyhodnocování a přezkoumávání měřitelných cílů v rámci příručky kvality,
- využívání softwarových nástrojů (ATTIS atd.), které pomáhají řídit propojenost cílů i ukazatelů, umožňují zjistit okamžitý stav jejich plnění a v případě potřeby jednoduše provést aktualizaci cílů i ukazatelů, v horizontální i vertikální úrovni, při změně jakékoliv dílčí hodnoty, či zavést opatření při ohrožení plnění cílů apod.

Mezi nejčastější doporučení hodnotitelů patřilo:

- definovat cíle striktně dle metodiky SMART,
- zamyslet se nad vhodnými ukazateli a aktivně je využívat k hodnocení, řízení a zlepšování jednotlivých procesů v této oblasti,
- zajistit viditelnou návaznost jednotlivých cílů ve směru vertikálním (strategické cíle – dílčí cíle) i horizontálním (vazba cílů jednotlivých organizačních útvarů/osob) tak, aby cíle nebyly zaměňovány za „úkoly“,
- propojit řízení realizace specifických cílů s řízením změn, resp. s řízením rizik.

### Kritérium zlepšování č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebních úřadech

Cílem kritéria zlepšování bylo efektivní nastavení systému odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu. Předpokladem pro fungování tohoto systému bylo zejména:

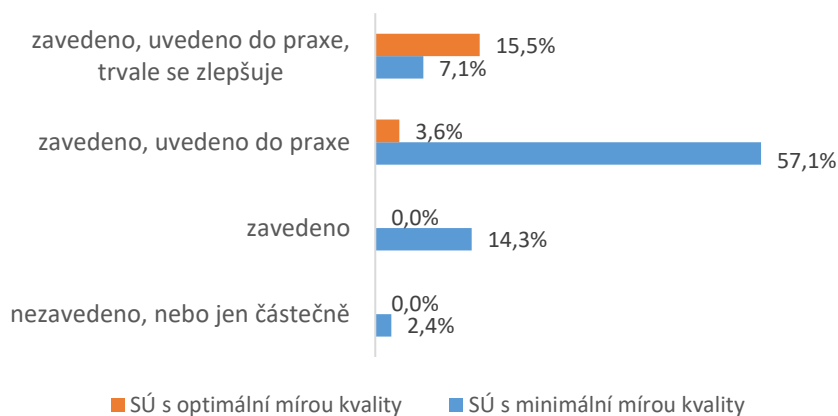
- a) **definování** věcných a tzv. obslužných **agend** úřadu, tedy oblastí věcné působnosti dané zákony a činností nutných pro vnitřní správu služebního úřadu,
- b) seřazení agend do funkčních celků a jejich vtělení do **organizačního řádu** a organizační struktury služebního úřadu,
- c) stanovení potřebného počtu systemizovaných míst, na kterých budou jednotlivé agendy vykonávány,
- d) vytvoření **popisu systemizovaných míst** (včetně popisu odpovědností a pravomocí).

KZ 3 bylo služebními úřady s minimální mírou kvality nejlépe naplněným kritériem zlepšování v souladu očekáváním plynoucího z průběžného vyhodnocování zavádění řízení kvality. Jak ukazuje graf, jen necelých 17 % služebních úřadů (tj. 14) toto kritérium zlepšování pouze zavedlo nebo zavedlo částečně. Do praxe se podařilo zavést KZ 3 celkem u 57 % služebních úřadů (tj. 48). Do fáze trvalého zlepšování



pak dokonce dospělo 7 % služebních úřadů (tj. 6), což představovalo nejvyšší procento služebních úřadů v této úrovni, ze všech kritérií zlepšování.

### KZ 3 Systém odpovědností a pravomocí



Požadavky u tohoto kritéria byly služebním úřadům známy, zpravidla měly systém odpovědností a pravomocí specifikován v organizačním řádu, hlavním interním dokumentu, dále pak v charakteristikách pracovních či služebních míst. Některé služební

úřady však měly systém odpovědností a pravomocí obsahově spojen pouze s přípravou vnitřní systemizace. Ne všude proto probíhaly potřebné analýzy pro jednoznačné stanovení potřebného počtu služebních a pracovních míst ve vztahu k vykonávaným agendám, nebyly také často řešeny potřebné kompetence spojené s příslušnými místy. Tento fakt má své konkrétní dopady i v současné situaci, vyžadující úspory mzdových nákladů ve státní správě.

Je však také pravdou, že (dle vyjádření řady služebních úřadů), i když byly zpracovány a předloženy analýzy dokládající potřebné změny (zejména navýšení u některých agend) v systemizaci, nebyl na ně při schvalování systemizace brán zřetel. Zde je velký prostor pro zlepšení zejména v oblasti komplexního posuzování vykonávaných činností, jejich potřebnosti a restrukturalizace služebního úřadu v závislosti na hledání potřebných úspor.

Příklady dobré praxe:

- zpracování kompetenčních a procesních modelů, včetně využití softwarových nástrojů OKbase, ATTIS, systému Visio,
- zpracování matice odpovědností a vytvoření standardů pro systemizovanou (zejména identická) služební místa,
- úspěšné vyřešení ukotvení služebního nebo pracovního místa manažera/manažerky kvality do organizační struktury i po splnění úkolu z usnesení vlády k 30. červnu 2022.

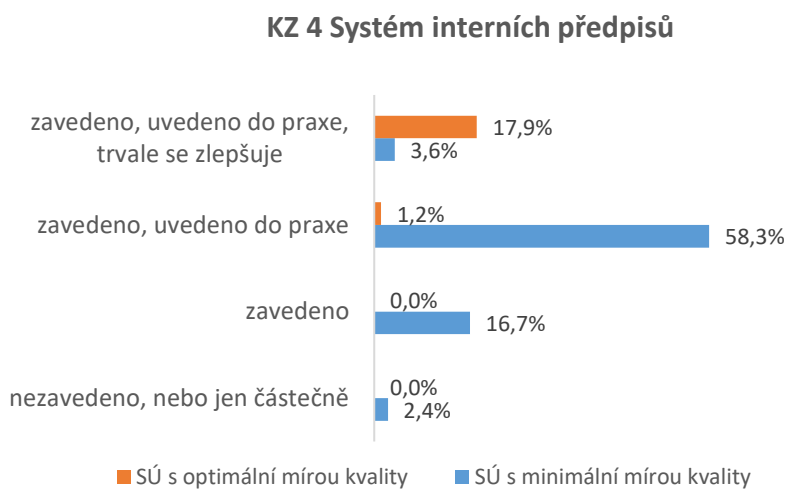
Mezi nejčastější doporučení hodnotitelů u tohoto KZ patřilo:

- zpracovat procesní mapu,
- aktivní přístup odpovědných státních zaměstnanců,
- zpracovat popisy činností i pro zaměstnance na pracovních místech (nikoliv pouze na služebních místech) s vymezením jejich odpovědností a pravomocí,
- v charakteristikách pracovních/služebních míst jednoznačně formulovat očekávané odpovědnosti a pravomoci založené na účelu a cíli daného služebního/pracovního místa,
- organizační řád pravidelně aktualizovat.

## Kritérium zlepšování č. 4: Systém interních předpisů

Cílem tohoto kritéria zlepšování bylo zavést systém do životního cyklu interních předpisů ve služebních úřadech, minimálně s cílem snížit jejich rozsah a zlepšit dostupnost a aktuálnost jejich obsahu. Dále bylo účelem tohoto kritéria stanovení struktury interních předpisů, rolí při jejich zpracování (gestor, schvalovatel, správce) a základních pravidel pro přípravu, projednávání a schvalování interních předpisů. Nezbytnou část tohoto kritéria pak tvořilo nastavení prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními předpisy a zachování zákonných pravidel pro jejich archivaci a skartaci.

Zavedení požadavků tohoto kritéria zlepšování patřilo k nejlépe zvládnutým. U služebních úřadů



s optimální mírou kvality bylo dokonce (spolu s KZ 5) nejlépe zavedeným kritériem. S výjimkou jednoho služebního úřadu měly všechny služební úřady s optimální mírou kvality KZ 4 již ve fázi trvalého zlepšování.

U služebních úřadů s minimální mírou kvality bylo z celkového počtu

všech služebních úřadů jen 19 % (tj. 16), které požadavky kritéria zavedly částečně nebo zcela bez uvedení do praxe. Více než 58 % služebních úřadů (tj. 49) mělo kritérium zavedeno v praxi a téměř 4 % služebních úřadů (tj. 3) dosáhlo trvalého zlepšování. Také zde se potvrdilo předpokládané úspěšné zvládnutí naplnění tohoto kritéria. Požadavky tohoto kritéria alespoň částečně naplňovala většina služebních úřadů již před účinností MP. Přesto naplnění požadavků tohoto KZ 4 služební úřady považovaly za jeden z největších přínosů zavádění řízení kvality, a to především díky příležitosti udělat si pořádek v interních předpisech, aktualizovat je či zrušit nepotřebné, nastavit či upravit pravidla pro řízení interních předpisů včetně odpovědností a zavést elektronické podporu k prokazatelnému seznamování zaměstnanců s interními předpisy.

Za tímto účelem využily některé služební úřady, možnost implementovat **aplikaci IAŘ** (interní akty řízení), která jim byla nabídnuta jako další aktivita projektu sekce pro státní službu. Ke konci června 2023 by měla být aplikace IAŘ implementována u 17 služebních úřadů, 2 z nich mají podřízené služební úřady, se kterými tvoří soustavu služebních úřadů pro výkon svěřené působnosti. Jedná se o Českou správu sociálního zabezpečení<sup>6</sup> a Český úřad zeměměřický a katastrální<sup>7</sup>. Při započítání všech těchto

<sup>6</sup> Ústředí ČSSZ, Pražská správa sociálního zabezpečení, Městská správa sociálního zabezpečení Brno a 74 Okresních správ sociálního zabezpečení.

<sup>7</sup> Český úřad zeměměřický a katastrální, Katastrální úřad pro hlavní město Prahu a 13 katastrálních úřadů pro jednotlivé kraje, 7 zeměměřických a katastrálních inspektorátů a Zeměměřický úřad.

podřízených služebních úřadů, u kterých má být v rámci projektu aplikace IAŘ implementována, činí **celkový počet koncových uživatelů 118**. K tomuto číslu lze připočítat i 19 služebních úřadů, které již aplikaci dlouhodobě využívají.

Aplikace IAŘ patří do dobré praxe, stejně jako například:

- vlastními silami vyvinutá softwarová aplikace služebního úřadu umožňující prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy, zpětná kontrola procesu prokazatelného seznamování, tvorba přehledů o osobní působnosti interních předpisů a návaznost např. na adaptační proces,
- matice odpovědností za procesy související s interními předpisy.

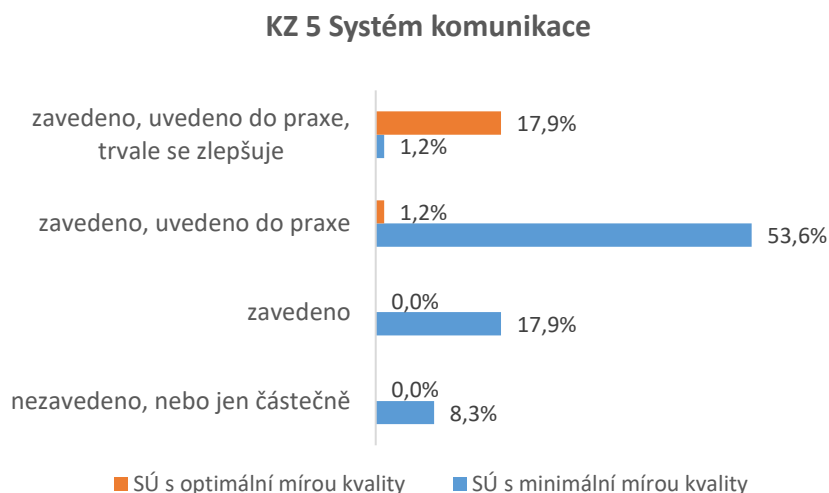
Nejčastější doporučení hodnotitelů u tohoto KZ byla:

- zpřehlednit/zjednodušit systém interních předpisů (označování, evidence),
- aktualizované interní předpisy uvádět v plném znění,
- zpracovat do služebního předpisu o interních předpisech pravidelnou periodu přezkoumávání jejich aktuálnosti a účinnosti, včetně možného posouzení jejich další využitelnosti, nejlépe 1x ročně,
- přejít z listinných formulářů s podpisy, zajišťujícími důkaz o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy, na elektronickou formu,
- definovat u každého interního předpisu komu, je určen, pro koho je závazný tak, aby se zaměstnanci seznamovali pouze s relevantními informacemi s ohledem na jejich pracovní/služební zařazení a na obsah svěřených agend.

### **Kritérium zlepšování č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu**

Cílem kritéria zlepšování bylo zlepšení přenosu všech vedením úřadu určených potřebných informací uvnitř i vně služebního úřadu. Po zavedení kritéria by měl mít každý služební úřad systém komunikace konkrétně nastaven a popsán v interním předpisu provázaném s organizačním řádem a připravený k efektivnímu využívání v běžné praxi na všech úrovních a zejména pro účely mimořádných krizových situací. Vysoká úroveň komunikace úřadu také pozitivně ovlivňuje jeho kulturu, podmiňuje často spokojenost konzumentů jeho výstupů a služeb a zvyšuje atraktivnost úřadu jako potenciálního zaměstnavatele.

U služebních úřadů s optimální mírou kvality bylo KZ 5 nejméně zvládnutým kritériem, stejně jako



tomu bylo u KZ 4, kdy prakticky všechny služební úřady z této skupiny dosáhly úrovně trvalého zlepšování.

U služebních úřadů s minimální mírou kvality patřilo KZ 5 k těm s průměrnou úspěšností míry zavedení. Více než 8 % služebních úřadů KZ 5 nezavedlo, nebo jen částečně a dalších téměř

18 % služebních úřadů dosáhlo pouze úrovně zavedení kritéria bez uvedení do praxe. Tento slabší výsledek byl částečně kompenzován téměř 54 % služebních úřadů, které kromě zavedení KZ 5 jej uvedly i do praxe, a dále jedním služebním úřadem, který se nacházel již ve fázi trvalého zlepšování.

I když míra naplnění požadavků tohoto kritéria nepatří v průměru mezi ta s nejlepšími výsledky, nenaplnila se na druhé straně ani negativní predikce z Informace o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2020, kde bylo KZ 5 vyhodnoceno jako jedno ze třech rizikových kritérií, a to z důvodu odložení řešení jejich zavedení relativně velkým počtem služebních úřadů.

Z grafu jasně vyplývá, že v úřadech se zavedeným systémem řízení dle ISO 9001 je správné a jednoznačné nastavení systému interní i externí komunikace služebního úřadu naprosto klíčové pro úspěšné fungování celého úřadu dovnitř i navenek. Mnohé služební úřady s minimální mírou kvality si již tuto skutečnost uvědomily a využily zavádění požadavků tohoto kritéria v základních parametrech i k vytvoření nebo zlepšení jednotného vizuálního stylu, k aktualizaci intranetu či webových stránek. Přesto nedostatečná či nevhodnými formami vedená komunikace vůči internímu zákazníkovi (zaměstnancům) či externímu zákazníkovi (státu, jiným úřadům, veřejnosti, uchazečům o zaměstnání) stále u velké části služebních úřadů figurovala jako jedna z nejčastějších negativních zpětných vazeb v rámci různých interních šetření či analýz. V některých služebních úřadech byl naopak kladen důraz pouze na externí komunikaci a řešení systému interní komunikace bylo spíše podceňováno.

Příklady identifikované dobré praxe:

- zavedení funkčních administrativních systémů vedoucích k efektivní digitalizaci agend a informacím o jejich průběhu,
- systém porad, jejich přehledná evidence, včetně zápisů na intranetu pro všechny určené zaměstnance,
- využívání intranetu jako základního informačního zdroje,
- vytvoření pravidel komunikace mezi služebními úřady, maximální využívání možných synergií, jednotných postupů, kompatibilních předpisů apod.,
- intranet s funkcí workflow, rozvoj funkcionalit personálního systému (náhled na vzdělávací plány, možnost podání daňového přiznání, lékařské prohlídky atd.),

- vlastní elektronický týdeník/měsíčník úřadu (fungující obousměrně mezi vedením a zaměstnanci) dostupný na intranetu,
- využívání prostředků sociálních sítí (Facebook, Twitter, Youtube) k poskytování informací veřejnosti.

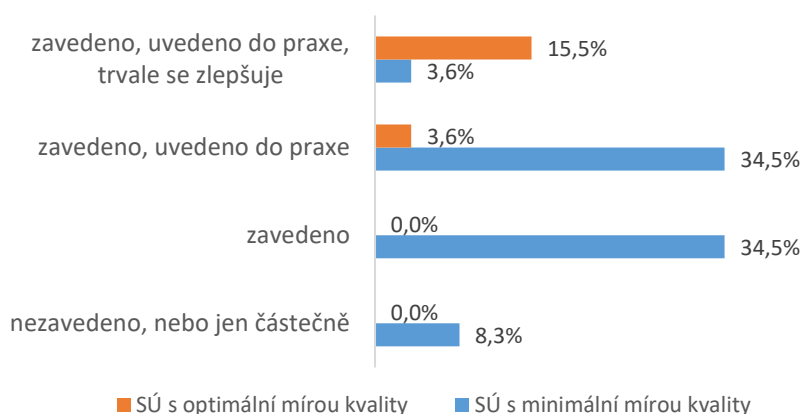
Nejčastější doporučení hodnotitelů v tomto KZ:

- identifikovat zainteresované strany, stanovit prostředky pro komunikaci a určit odpovědnosti za komunikaci jménem úřadu, určit pravomoci (vše s ohledem na velikost služebního úřadu),
- zajistit dostatečné vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s nárůstem a vývojem informačních a komunikačních technologií, které jsou pro interní i externí komunikaci nezbytné,
- vnímat komunikaci jako obousměrný proces, zvyšovat angažovanost zaměstnanců (sdělování informací a následné získání zpětné vazby jsou základními kameny dobré kultury úřadu),
- zpracovat samostatný dokument (komunikační strategii) vymezující účel a s ohledem na něj způsob a prostředky komunikace vůči jednotlivým zainteresovaným stranám úřadu (v případě potřeby v dokumentu uvést odkazy na navazující dokumenty, které podrobněji rozvádějí dílčí oblasti),
- zavést softwarovou podporu pro zaznamenávání a řízení úkolů z porad,
- vytvořit jednotnou vizuální identitu pro posílení image úřadu,
- zlepšit uživatelskou přívětivost a navigační strukturu webových stránek, včetně části zaměřené na uchazeče o zaměstnání.

### **Kritérium zlepšování č. 6: Systém řízení změn**

Cílem kritéria zlepšování bylo podpořit pozitivní přístup zaměstnanců a představených k potřebě vyhledávat a implementovat vhodná inovační řešení organizace i výkonu státní služby. Druhou částí kritéria byl systém řízení změn, jehož zavedením by měl služební úřad snížit zejména rizika spojená s realizací organizačních, technologických a zvláště agendových změn. Výsledky tohoto kritéria by měly odrážet zejména pružnost a adaptabilitnost, zejména vedení úřadů, na vnější podněty, požadavky a očekávání ze strany významných zainteresovaných stran.

### KZ 6 Systém řízení změn



Graf ukazuje, že KZ 6 bylo u služebních úřadů s minimální mírou kvality jednoznačně nejhůře zavedeným KZ. Více než 8 % služebních úřadů požadavky tohoto KZ nezavedlo, nebo jen částečně. Dalších téměř 35 % úřadů požadavky pouze zavedlo. Jen necelých 35 % představovaly služební úřady s minimální mírou

kvality, kterým se podařilo požadavky KZ také uvést do praxe a dále necelá 4 % těchto úřadů, která se v této oblasti již trvale zlepšovala.

Naprostá většina služebních úřadů měla problém s uchopením obsahu a významu změny v chodu úřadu a velmi často ji spojovala výhradně se systemizací. Překvapivě i ty úřady, které s kvalitou teprve začínaly, zvládly nastavení pravidel pro inovační podněty, avšak nezpracovaly je do celkového širšího kontextu řízení změn. V některých případech služební úřady zaměňovaly/redukovaly systém řízení změn pouze za/na projektové řízení.

Z identifikovaných „dobrých praxí“ lze uvést:

- přidělení odpovědnosti za realizaci změnových projektů strategického řízení (nebo dohled nad nimi) týmu kvality, který se stal stálým poradním orgánem nejvyššího vedení služebního úřadu, jehož úkolem je mimo jiné monitoring dalších existujících strategií úřadu z důvodu předcházení případných vzájemných rozporů,
- automatizace a elektronizace podání námětů a jeho vypořádání prostřednictvím intranetu,
- možnost podání podnětu anonymně v aplikaci MS Forms,
- zavedení a podpora projektové kanceláře/oddělení, školení v oblasti řízení změn, projektového řízení (případně certifikace projektových manažerů PRINCE2),
- systém řízení změn podporovaný softwarovými nástroji (např. ATTIS),
- intranet (web) – podání inovačních podnětů, nastavení procesu řízení nesrovnalostí.

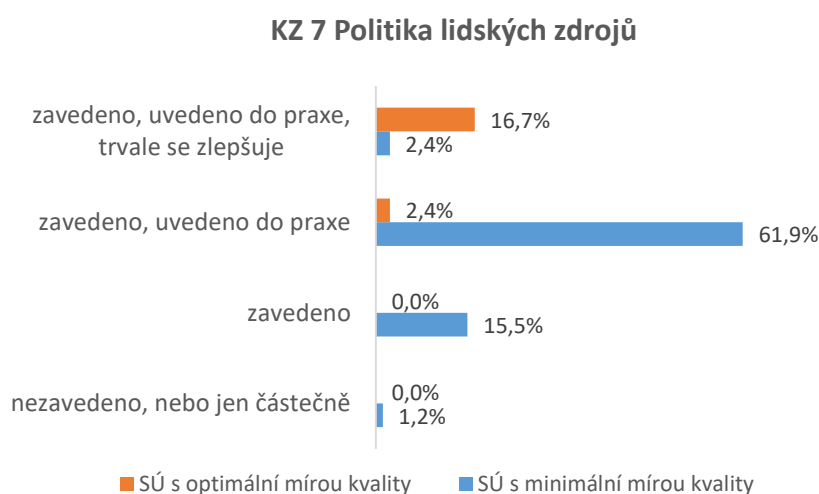
Mezi nejčastější doporučení hodnotitelů patřilo:

- propojit stanovování specifických cílů s řízením změn a řízením podnětů,
- určit způsoby řízení změn, včetně stanovení a uplatňování vhodných kontrolních metod, dále zvažovat také možné následky změn (management rizik – rizika identifikovat, analyzovat, vyhodnotit a následně řídit, monitorovat a přezkoumávat),
- vhodnými motivačními prvky a nástroji podporovat a vytvářet kulturu neustálého zlepšování, která bude zaměstnance inspirovat k zapojení se do aktivit úřadu a jeho rozvoje,
- připravit se také na podněty ke změnám vynuceným okolím, resp. také na řízení změn vzniklých na základě operativního a strategického řízení úřadu apod.

## Kritérium zlepšování č. 7: Politika lidských zdrojů

Cílem tohoto kritéria bylo vytvořit takový systém personálních procesů, který podpoří efektivní využití odborných a profesních kapacit stávajících zaměstnanců, jejich plnou informovanost a další profesní rozvoj a který bude identifikovat služební úřad jako atraktivního zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance dle potřeb a cílů úřadu. V návaznosti na tyto personální procesy byl dalším cílem rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů a podpora efektivního řízení vedoucích zaměstnanců.

Z uvedeného grafu je zcela patrné, že zavedení požadavků KZ 7 patřilo k nejlépe zvládnutým jak ve



služebních úřadech s optimální mírou kvality, tak ve služebních úřadech s minimální mírou kvality. Služební úřady s minimální mírou kvality, kterým se podařilo toto kritérium zavést i uvést do praxe, činily téměř 62 % všech služebních úřadů. Do fáze trvalého zlepšování pak dovedly KZ ještě další více než 2 % těchto

úřadů. Alespoň zavedené mělo požadavky kritéria něco přes 15 % úřadů. Pouze 1 služební úřad měl požadavky kritéria zavedené jen částečně.

KZ 7 bylo služebním úřadům blízké, do značné míry ho měly nastavené v souvislosti s implementací zákona o státní službě a se systemizací, resp. s oblastí odpovědností a pravomocí v rámci personálních procesů. Většina služebních úřadů si pro formální nastavení politiky lidských zdrojů vytvořila samostatný interní předpis, zpravidla na základě vzoru zpracovaného projektovým týmem sekce pro státní službu. Ne vždy však byl tento služební předpis adekvátně přizpůsoben velikosti služebnímu úřadu. V některých případech byla politika lidských zdrojů součástí příruček kvality, kterou si vytvořily, resp. měly zpracovanou nejen služební úřady se zavedeným systémem řízení dle ISO 9001. Služební úřady si v ojedinělých případech vytvořily i samostatnou strategii řízení lidských zdrojů, mimo jiné s důrazem na vzdělávání v této oblasti.

Z identifikované dobré praxe je možno uvést:

- zpracování komplexní personální strategie,
- softwarová podpora personálních procesů a postupující automatizace vybraných personálních agend,
- využívání odborných znalostí zaměstnanců služebnímu úřadu pro interní školení,
- široký benefiční program a důraz na sladování pracovního a osobního života,
- aktivní přístup k náboru (využívání profesních sociálních sítí).

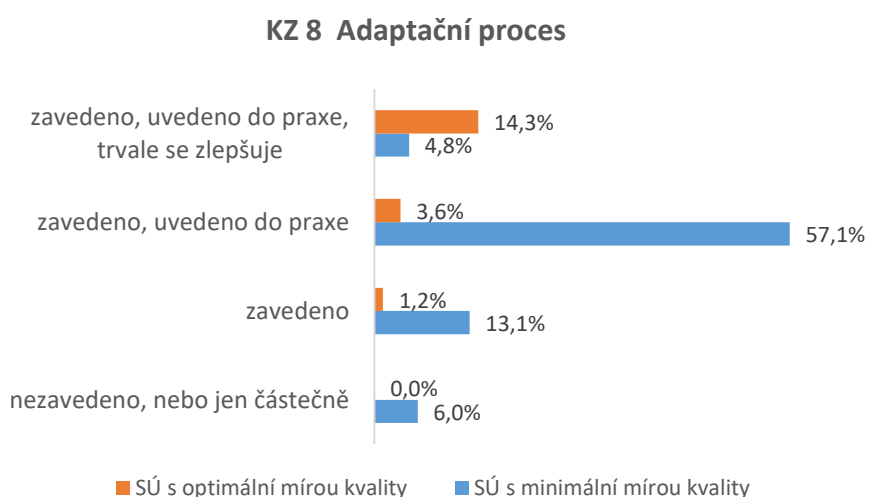
Nejčastějšími doporučeními hodnotitelů byly:

- rozsah politiky lidských zdrojů (rozsah popisu personálních procesů) přizpůsobit adekvátně velikosti úřadu (vzor vycházející z MP je určen spíše pro velký služební úřad),
- nastavit politiku lidských zdrojů v jednom souhrnném dokumentu (případně věnovat této oblasti samostatnou kapitolu v příručce kvality),
- pravidelně vzdělávat vedoucí zaměstnance a představené v oblasti řízení a vedení lidí,
- veřejně prezentovat závazky a přístupy k zaměstnancům a personální politice.

### Kritérium zlepšování č. 8: Adaptační proces

Cílem tohoto kritéria zlepšování bylo vytvoření systému adaptace všech nových zaměstnanců ve služebním úřadu. Systém adaptace měl zahrnovat nejen vymezení adaptačního procesu z pohledu nového zaměstnance, ale měly v něm být obsaženy také povinnosti zaměstnanců, kteří budou nové zaměstnance adaptačním procesem provázet. Systém adaptačního procesu pak mohl zahrnovat také různé motivační nástroje pro osoby, které jej budou ve služebním úřadu realizovat. Výsledkem dobře nastaveného systému adaptačního procesu měl být motivovaný nový zaměstnanec, který se v novém prostředí cítí jistě, je dobře seznámen se základy své práce a mohl by se s důvěrou obracet na kolegy v pracovním kolektivu. Stejně tak zaměstnanci, kteří se na adaptačním procesu podílejí, by jej měli považovat za běžnou součást svých služebních povinností a adaptační proces by neměl být vnímán jako přítěž a další dodatečná administrativa.

Zavedení požadavků KZ 8 služebními úřady patřilo v průměru k těm lépe zvládnutým. Jak ukazuje graf,



57 % služebních úřadů s minimální mírou kvality z celkového počtu služebních úřadů toto kritérium zavedlo i uvedlo do praxe a dalších 5 % jich dosáhlo dokonce fáze trvalého zlepšování. Přesto toto KZ 8 nezavedlo, resp. zavedlo jen částečně 6 % z celkového počtu služebních úřadů a jen

zavedlo bez uvedení do praxe 13 % ze všech služebních úřadů. Je třeba upozornit, že ve většině služebních úřadů adaptační proces v určité podobě probíhal ještě před MP, avšak vůbec nebyl či jen částečně formalizován, nebyly nastaveny jasné odpovědnosti, pravidla a zpětné vazby, ani návaznosti na potřebné vzdělávání dotčených osob v této oblasti.



Výše uvedená různorodost výsledku je tak způsobena zpravidla tím, že některé služební úřady, které relativně dlouho odkládaly zavedení požadavků a povinných výstupů tohoto kritéria, nestihly do termínu přezkumu požadavky kritéria zcela zavést či dále uvést do praxe.

Také u služebních úřadů s optimální mírou kvality, i přes standardně velmi příznivý výsledek, byly zaznamenány v zavádění požadavků KZ 8 určité rezervy. Do fáze trvalého zlepšování dovedlo požadavky tohoto kritéria v porovnání s ostatními kritérii nejméně služebních úřadů (14 % ze všech služebních úřadů), v jednom případě byly požadavky KZ 8 pouze zavedeny. A to přesto, že ve služebních úřadech s optimální mírou kvality adaptační proces probíhal a probíhá. Zaváděné požadavky a povinné výstupy KZ 8 se u některých služebních úřadů z hlediska formalizace prostupu odkládaly a proto se v době přezkumu ještě nemohly projevit v praxi, resp. dosáhnout fáze trvalého zlepšování.

Zavedení adaptačního procesu a vytvoření příruček pro nové zaměstnance patřilo v rámci přezkumu mimo jiné k nejčastěji služebními úřady zmiňovaným přínosům zavádění kvality.

Z příkladů dobré praxe je možno uvést:

- procesně zpracovaný adaptační proces pro nové zaměstnance, včetně popisu jednotlivých rolí a odpovědností příslušných zaměstnanců,
- zpracovaný adaptační proces s video návody,
- systém interních mentorů a plán jejich dalšího vzdělávání,
- vstupní (nejlépe elektronická) příručka pro nového zaměstnance („Co mám dělat, když...“) pro počáteční orientaci,
- samostatná příručka pro (nové) představené,
- přiřazení mentora uchazeči ještě před nástupem, jeho pověření už při výběrovém řízení.

Nejčastější doporučení:

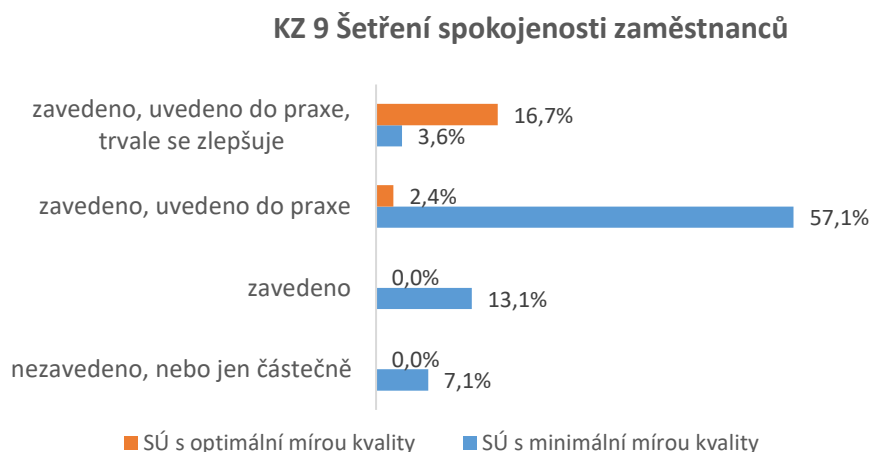
- seznámit všechny vedoucí zaměstnance se služebním předpisem k adaptačnímu procesu a provést interní školení,
- zaměřit se na vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vybraných mentorů v oblasti adaptačního procesu (součást pravidelného manažerského vzdělávání),
- elektronizovat adaptační proces, omezit papírovou formu,
- zahrnout do příručky nového zaměstnance vytvořenou interní strategii úřadu.

## Kritérium zlepšování č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců

Cílem tohoto kritéria bylo zavést systém šetření spokojenosti zaměstnanců, a to v pravidelných intervalech. Součástí systému mělo být i šetření spokojenosti v návaznosti na jiné než služební záležitosti, např. etiku a kulturu chování představených, vzájemné vztahy zaměstnanců, budování týmu a podpora dobré atmosféry v úřadu, tedy na aktivity vedoucí k podpoře a rozvoji výše uvedeného. Důležitou součástí systému šetření spokojenosti bylo také seznamování zaměstnanců s jeho výsledky a zároveň adekvátní reakce odpovědných představených na podněty a zjištění, která ze šetření

spokojenosti vyplynula. Za optimální situace se očekávalo zlepšení motivovanost zaměstnanců a zvýšení kvality jejich výstupů.

Z grafu je patrné, že u služebních úřadů s minimální mírou kvality bylo dosaženo naplnění požadavků



KZ 9 obdobně jako KZ 8.

Také zde 57 % služebních úřadů s minimální mírou kvality z celkového počtu úřadů zavedlo a uvedlo požadavky KZ do praxe a 13 % jich požadavky KZ pouze zavedlo. Oproti KZ 8 však do fáze trvalého zlepšování dospěla pouze necelá 4 % těchto

služebních úřadů, a naopak více než 7 % jich požadavky KZ nezavedlo, nebo jen částečně. Podobně jako KZ 8, i toto KZ 9 patřilo dle údajů v Informaci o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2020 ke kritériím, jejichž zavádění bylo služebními úřady odkládáno. Zřejmě z důvodu podcenění časového harmonogramu pak některé služební úřady nestihly kritérium zcela zavést či uvést do praxe ani do termínu přezkumu.

U služebních úřadů s optimální mírou kvality však naopak šetření spokojenosti zaměstnanců představovalo a představuje zdroj zpětné vazby jedné z nejdůležitějších zainteresovaných stran, proto míra naplnění požadavků KZ 9 patří k těm nejlépe zvládnutým KZ a podobnost s KZ 8 zde není.

Z příkladů dobré praxe:

- využití jednoduchých elektronických nástrojů při měření spokojenosti zaměstnanců zaručujících anonymitu (např. MS Forms atd.),
- transparentně zveřejňované výsledky šetření spokojenosti na intranetu,
- prezentace výsledků a opatření přijatých vedením na workshopu pro zaměstnance,
- porada pro zjišťování spokojenosti a námětů od zaměstnanců.

Nejčastější doporučení hodnotitelů:

- přinést zpětnou vazbu k řízení a fungování služebního úřadu; nastavit opakující se otázky v pravidelných periodách umožňující sledovat trendy,
- na základě sledování trendů vývoje a jejich vyhodnocování zkvalitňovat celý proces šetření spokojenosti,
- při nízké návratnosti dotazníků vždy zjišťovat, co bylo příčinou, a zvážít, jak do šetření spokojenost zapojit více zaměstnanců a návratnost zvýšit,
- aktivněji komunikovat výsledky průzkumu se všemi zaměstnanci včetně případných opatření, která byla na základě výsledků průzkumu a námětů z průzkumu provedena (forma meetingů v jednotlivých útvarech, závazný bod porady po zveřejnění výsledků),

- omezit zpracování šetření tak, aby nevedlo k příliš malým skupinám respondentů s ohledem na zachování jejich anonymity,
- prezentovat výstupy šetření v elektronické podobě včetně zpětné vazby vedení (akční plán s definováním úkolů k jeho naplnění),
- průzkum spokojenosti provádět v širším kontextu, nikoliv pouze se zaměřením na benefity pro zaměstnance,
- šetření spokojenosti využít k provázání na rozvoj aktivit v systému řízení změn (KZ 6) a posílení systému komunikace (KZ 5).

## KAPITOLA 7

### SHRNUTÍ DOBRÉ PRAXE A NEJČASTĚJŠÍCH DOPORUČENÍ PRO FUNGOVÁNÍ KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ

#### Identifikace dobré praxe

Součástí přezkumů byla snaha hodnotitelského týmu ve spolupráci se služebními úřady identifikovat v rámci naplňování kritérií zlepšování, resp. v oblasti řízení a rozvoje služebních úřadů tzv. dobrou praxi, která by se mohla stát základem pro benchlearning a následně i benchmarking ve služebních úřadech. Cílem bylo zprostředkovat služebním úřadům zkušenosti s obdobnými způsoby řešení, což ve svém důsledku ušetří jednotlivým služebním úřadům čas i finanční prostředky při hledání nových řešení nebo jen zlepšování stávajících procesů.

Dobrou praxi je možné vnímat jako určité postupy, technická řešení, činnosti či metody, díky kterým se služebním úřadům podařilo či daří naplňovat určité cíle efektivněji, s přidanou hodnotou apod., než se to podařilo či daří v dané oblasti jiným služebním úřadům. Dobrou praxí nemusí být jen způsob naplňování celého kritéria zlepšování, ale může se jednat i o nějakou dílčí činnost nebo výstup.

**Na základě zjištění uváděných ve Zprávách z přezkumu bylo možné identifikovanou dobrou praxi obecně shrnout do následujících témat:**

- podpora vedení a jeho leadership,**
- elektronizace procesů,**
- systemový a procesní přístup,**
- rozvoj vzdělávání.**

V rámci přezkumů byla také zjišťována ochota, zájem a připravenost služebních úřadů zapojit se do benchlearningu a benchmarkingu, organizovaného sekci pro státní službu. Ze Zpráv z přezkumů ve všech 84 služebních úřadech vyplynula převážně kladná reakce. Záporný výrok, z různých důvodů, byl zaznamenán u 8 z nich.

Identifikovaná dobrá praxe se stala základním vstupem pro budování portálu **sdilenapraxe.cz**. Sekce pro státní službu aktivně oslovila služební úřady se žádostí o zpracování dobré praxe a její sdílení na nově budovaném portálu, který byl spuštěn k datu 31. května 2023.

K datu spuštění portálu zde bylo zveřejněno 48 dobrých praxí z 25 služebních úřadů.

Dobré praxe, které služební úřady zpracovaly, nebo na nich pracují, jsou například z těchto oblastí: strategické řízení, rozpracování strategických cílů, interní manažerská akademie, šetření spokojenosti zaměstnanců, adaptační proces, intranetové fórum k podávání námětů na inovace, SW pro přijímání zaměstnanců, příručka kvality, kariérní web, průběžný interní systémový audit (nikoliv finanční audit) atd. Nejvíce příkladů dobré praxe je prozatím v oblasti řízení lidských zdrojů a souvisejícím adaptačním procesu, ale i v oblasti komunikace a strategií. Je paradoxem, že dobré praxe byly identifikovány i v oblastech, které při implementaci požadavků Metodického pokynu činily největší potíže.

### Nejčastější doporučení pro správné fungování zavedených kritérií zlepšování

V rámci přezkumů obdržely služební úřady, tam, kde to bylo relevantní, doporučení, která jsou nutná nebo vhodná pro zajištění správného či lepšího fungování jednotlivých kritérií zlepšování, resp. vedoucí k jejich provázanosti atd. Nejdůležitější doporučení byla zaznamenána písemně v rámci Zpráv z přezkumů a jsou vždy určena konkrétnímu služebnímu úřadu. Tato doporučení mohou sloužit také jako inspirace k nastavení plánů „neustálého zlepšování“ ve služebních úřadech.

#### Nejčastější doporučení se dají shrnout do následujících oblastí:

- problematiku „kvality“, povědomí o ní a její význam přibližovat průběžně všem státním zaměstnancům,
- v rámci resortů poskytovat podporu podřízeným služebním úřadům,
- na straně vedení služebního úřadu poskytovat maximální podporu rozvoji kvality v úřadu,
- vzájemně provázat implementaci a výstupy jednotlivých kritérií zlepšování,
- sjednotit formálně nastavená pravidla a výstupy s praxí služebních úřadů.

Aby se tak mohlo dít, je nezbytné provázat dosaženou úroveň kvality ve služebních úřadech s náročnými cíli pro veřejnou správu, resp. státní správu, zveřejněnými např. v Národní politice kvality pro období 2023 – 2030 a také s možnostmi financovat tyto a související aktivity např. ze státem alokované roční rozpočtové položky Ministerstva průmyslu a obchodu, jako řídicího subjektu tzv. Rady kvality, která je vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády ČR, zřízeným na podporu rozvoje řízení kvality a Národní politiky kvality.

## KAPITOLA 8

### DALŠÍ REALIZOVANÉ AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU PRO ZAJIŠTĚNÍ ROZVOJE KONTINUITY V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY

#### Školení k řízení kvality

Také v roce 2022 probíhala odborná školení z oblasti řízení kvality, určená manažerům kvality, členům týmů kvality, vedoucím zaměstnancům služebních úřadů a dalším osobám, zodpovědným či podílejícím se na plnění požadavků Metodického pokynu. Pokračování této aktivity bylo iniciováno na základě zpětné vazby a zájmu ze strany služebních úřadů, vzhledem k personálním změnám v týmech kvality a blížícím se přezkumům zavedených systémů řízení kvality ve služebních úřadech. Dále také z důvodu umožnění dokončení potřebného rozsahu školení pro získání osvědčení „specialista kvality ve služebním úřadu“ všem zapojeným zaměstnancům služebních úřadů.

**Celkově bylo pro podporu implementace Metodického pokynu realizováno 84 školení, zaměřených na níže uvedená témata, v rozsahu 459 školících hodin, kterých se účastnilo celkově 307 státních zaměstnanců. Z tohoto počtu celkem 222 státních zaměstnanců absolvovalo minimálně 40 školících hodin a získalo osvědčení specialista kvality ve služebním úřadu.**

V první tabulce níže jsou uvedeny počty školení, která k daným tématům proběhla, a celkový počet účastníků, kteří školení absolvovali. V druhé tabulce jsou vypsány počty státních zaměstnanců z jednotlivých služebních úřadů, kteří se zúčastnili vždy alespoň jednoho z výše uvedených školení.

Název školení	Počet školení	Počet účastníků
Projektové řízení	10	210
Strategické řízení a cíle úřadu	14	217
Procesní řízení, řízení změn a jejich komunikace	13	193
Interní předpisy a jejich role v komunikaci úřadu	9	171
Personální procesy a strategie	12	208
Systém komunikace a řízení podnětů	1	14
Systém komunikace a jejích technik	3	29
Interní audit systému řízení kvality	3	20
Interní audit a Metodický pokyn jako jeho kritérium	8	128
Analýza a řízení rizik	11	223

Název služebního úřadu	Počet účastníků alespoň jednoho školení
Úřad vlády ČR	12
Ministerstvo dopravy	8
- podřízené služební úřady	11
Ministerstvo financí	3
- podřízené služební úřady	6
Ministerstvo kultury	3
Ministerstvo obrany	1

- podřízené služební úřady	2
Ministerstvo práce a sociálních věcí	8
- podřízené služební úřady	18
Ministerstvo pro místní rozvoj	6
- podřízené služební úřady	10
Ministerstvo průmyslu a obchodu	2
- podřízené služební úřady	13
Ministerstvo spravedlnosti	4
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	5
- podřízené služební úřady	1
Ministerstvo vnitra	27
- podřízené služební úřady	11
Ministerstvo zahraničních věcí	2
Ministerstvo zdravotnictví	3
- podřízené služební úřady	43
Ministerstvo zemědělství	10
- podřízené služební úřady	13
Ministerstvo životního prostředí	5
- podřízené služební úřady	11
Archiv bezpečnostních složek	1
Český báňský úřad	3
Český statistický úřad	7
Český úřad zeměměřický a katastrální	8
- podřízené služební úřady	30
Energetický regulační úřad	1
Národní sportovní agentura	1
Rada pro rozhlasové a televizní vysílání	1
Správa státních hmotných rezerv	4
Státní úřad pro jadernou bezpečnost	4
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	4
Úřad průmyslového vlastnictví	2
Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí	1
Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře	2

#### Vzdělávací a rozvojový program pro státní tajemníky a vedoucí služebních úřadů

Z předchozích poznatků a zkušeností jasně vyplynulo, že při zavádění požadavků jednotlivých kritérií řízení kvality a zejména pro jejich udržitelnost je zcela klíčová podpora manažerů kvality a jejich týmů ze strany vedení úřadů. Proto byl v roce 2022, nad rámec školení uvedených v předchozích tabulkách, navržen a prezenční formou realizován vzdělávací a rozvojový program určený státním tajemníkům. Jeho cílem bylo přiblížit vrcholovým představeným systémy řízení kvality, zdůraznit jejich potenciál pro rozvoj úřadů a naučit je tyto systémy využívat při řízení svého úřadu. Znalost systémů řízení kvality tak

byla zasazena do kontextu širších manažerských dovedností včetně leadershipu, které program rozvíjel. Tematické okruhy programu byly následující:

- manažerské kompetence včetně zvládnání krizových situací,
- prezentační dovednosti,
- význam podpory zavádění systému řízení kvality vedením úřadu a jeho přínosy.

Výše uvedený vzdělávací program v rozsahu 40 hodin, který proběhl na jaře 2022, byl vzhledem k velmi pozitivní zpětné vazbě účastníků nabídnut také vedoucím ostatních služebních úřadů. Vzdělávací program pro vedoucí služebních úřadů pak proběhl na podzim 2022.

## Konference a společná setkání

Odborný panel národní konference Dny kvality 2022

Sekce pro státní službu se aktivně účastnil **národní konference ke kvalitě (Dny kvality 2022)** ve dnech 7. a 8. listopadu 2022 v Praze, s cílem prezentovat na společném setkání zástupců průmyslu, obchodu a služeb přístup ke kvalitě v rámci služebních úřadů, ale i využít toto setkání k výměně zkušeností a příkladů dobré praxe se zástupci soukromého sektoru.

V rámci konference, realizované pod záštitou 1. místopředsedy vlády a ministra vnitra ČR Víta Rakušana, **sekce pro státní službu převzala gesci ve spolupráci s Českou společností pro jakost nad odborným panelem**, ve kterém zástupci sekce pro státní službu a představitelé úspěšných služebních úřadů při zavádění řízení kvality představili své aktuálními poznatky, zkušenosti a první výsledky v oblasti zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Konference se zúčastnilo téměř 150 hostů. Odborný panel sekce pro státní službu byl nejpočetnější svými akreditovanými účastníky a poutal pozornost i zástupců komerční sféry.

Závěrečná konference projektu PROAK

Projektový tým sekce pro státní službu uspořádal **dne 20. dubna 2023** v Kaiserštejnském paláci v Praze **Závěrečnou konferenci projektu** Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy, které se zúčastnilo téměř 130 účastníků ze všech služebních úřadů. Konference opět proběhla pod záštitou i osobní přítomností 1. místopředsedy vlády a ministra vnitra Víta Rakušana.

Významná část Závěrečné konference byla věnována shrnutí výsledků a výstupů z naplňování cíle podpory zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, resp. z přezkumů ve služebních úřadech a z oblasti poskytnutého vzdělávání ke kvalitě. Své zkušenosti se zaváděním řízení kvality, příklady dobré praxe a inspirativní přístupy zde prezentovali také zástupci několika služebních úřadů. V rámci konference byly shrnuty zbývající úkoly v projektu týkající se oblasti řízení kvality, resp. možných nástrojů k jejímu kontinuálnímu rozvoji.

Na závěr byly vyhlášeny a oceněny služební úřady, které si nejlépe počínaly při zavádění systému řízení kvality v rámci projektu. Ocenění si převzali zástupci 3 nejlepších ministerstev a dále zástupci z 19 nejlepších ostatních služebních úřadů.

Oceněny byly:

- Ministerstvo pro místní rozvoj



- Ministerstvo financí
- Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Agentura pro podnikání a inovace
- Centrum pro regionální rozvoj
- Český statistický úřad
- Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva
- Krajská hygienická stanice Středočeského kraje
- Správa státních hmotných rezerv
- Správa základních registrů
- Státní fond dopravní infrastruktury
- Státní plavební správa
- Státní pozemkový úřad
- Státní úřad inspekce práce
- Státní ústav pro kontrolu léčiv
- Státní veterinární správa
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce
- Státní zemědělský intervenční fond
- Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí
- Úřad průmyslového vlastnictví
- Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv
- Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský

## Poradenství a konzultace

Také v roce 2022 probíhaly ze strany projektového týmu sekce pro státní službu konzultace a poradenství, zejména na základě zájmu služebních úřadů, ale také z iniciativy projektového týmu.

Za rok 2022 proběhlo **celkem 83 konzultací** se zástupci služebních úřadů, ať už formou osobního nebo online setkání, telefonicky či prostřednictvím e-mailu. Nejčastější témata konzultací a poradenství byla spojena s potřebou vyjasňování naplňování požadavků či výstupů jednotlivých kritérií zlepšování Metodického pokynu, případně se zasíláním podpůrných materiálů ke kvalitě, dále s požadavky na zprostředkování vzájemného kontaktu mezi služebními úřady, řešícími podobnou problematiku, s potřebou odborné zpětné vazby ke zpracovávaným interním předpisům či dokumentům služebních úřadů, se zpracováním analýz apod.

S blížící se hlavní vlnou přezkumů a jejich plánováním ve služebních úřadech se konzultace a poradenství stále častěji soustředily také na vyjasňování a upřesňování procesu a průběhu přezkumů, řešení náhle vzniklých komplikací na straně služebních úřadů v souvislosti s včasným zavedením kritérií zlepšování Metodického pokynu, resp. přezkumů na místě apod. V souvislosti s probíhajícími přezkumy v druhé polovině roku 2022 pak byla ze strany projektového týmu (resp. dvou členek týmu v roli hodnotitelů garantů) uskutečněna ještě řada dalších dílčích/drobnějších konzultací, které vzhledem k jejich intenzitě, časové i personální tísní nebyly evidovány a tím započítány do výše uvedeného počtu konzultací.

## Podpora oceňování služebních úřadů za kvalitu

Pro podporu rozvoje řízení kvality a neustálého zlepšování byl aktualizován Statut cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě (dále jen „Statut“). Nově se gestorem pro oceňování služebních úřadů za kvalitu v kategorii *Cena Ministerstva vnitra za zavedení přístupu k řízení kvality ve veřejné správě* a v kategorii *Cena Ministerstva vnitra za dlouhodobé uplatňování přístupu k řízení kvality ve veřejné správě* stala sekce pro státní službu.

V souladu se Statutem byly dále zpracovány další materiály nutné pro organizaci soutěže a udílení cen:

- revize přihlášky do soutěže o ceny MV za kvalitu ve veřejné správě v obou kategoriích,
- vytvoření formuláře pro závěrečnou zprávu povinně zpracovávanou uchazečem v souladu se Statutem,
- vytvoření metodiky pro hodnocení závěrečných zpráv – příručka pro hodnotitele (zpracování kritérií a formulářů pro vyhodnocení),
- příručka pro uchazeče,
- vytvoření formulářů pro zprávy z hodnocení pro hodnotitele,
- vytvoření formuláře pro závěry z hodnocení pro gestory cen,
- procesní nastavení udělování cen MV za kvalitu ve veřejné správě v rámci MV.

Podle aktualizovaného Statutu byly již na konci května 2023 oceněny první služební úřady na konferenci Moderní veřejná správa v Olomouci. Jednalo se o:

- Krajskou hygienickou stanici Středočeského kraje - v kategorii Ceny MV za zavedení a přístup k řízení kvality ve veřejné správě
- Státní ústav pro kontrolu léčiv – v kategorii Ceny MV za dlouhodobé uplatňování přístupu k řízení kvality ve veřejné správě
- Úřad průmyslového vlastnictví – v kategorii Ceny MV za dlouhodobé uplatňování přístupu k řízení kvality ve veřejné správě

## Webový portál pro sdílení dobré praxe

Další formou podpory služebním úřadům při zavádění řízení kvality je webová aplikace pro sdílení příkladů dobré praxe z jednotlivých služebních úřadů (benchlearning) **sdilenapraxe.cz**, která je určena pouze služebním úřadům a zpřístupněna pouze registrovaným uživatelům. Podrobnější informace je uvedena v Kapitole 7.

## ZÁVĚR

Předložená souhrnná Informace o průběhu a splnění klíčové aktivity projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy a současně vládního úkolu shrnula míru zavedení řízení kvality ve služebních úřadech.

Výsledky jednoznačně potvrdily oprávněnost počátečního záměru realizovat aktivity směřující k prosazování, zavádění a rozvíjení systémů řízení ve státní správě s využitím moderních metod a přístupů kvality. Jakkoliv byla pro naplnění tohoto záměru riziková epidemiologická a mezinárodní situace, kdy služební úřady věnovaly své úsilí řešení jiných problémů, současně se prokázala nezbytnost a důležitost dobrého řízení, vyspělých manažerských postupů, strategického a krizového myšlení v situacích, které ohrožují zdraví obyvatel, demokracii a ekonomiku. Právě v těchto situacích je potřeba ve všech oblastech funkční, profesionálně a kompetentně řízená kvalitní státní správy, ke které řízení kvality nepochybně přispívá.

**Z tohoto důvodu je potřeba věnovat úsilí zavádění řízení kvality i nadále pozornost, a to jak na straně služebních úřadů, tak i na straně sekce pro státní službu v její koordinační roli.**

Pro další rozvoj řízení kvality, včetně zpracování plánů a nastavení procesu trvalého zlepšování ve služebních úřadech jsou cenným zdrojem informací doporučení vyplývající pro jednotlivé služební úřady z přezkumů, ale i sdílená dobré praxe.

**Sekce pro státní službu bude i nadále vykonávat v této oblasti koordinační roli a podporovat rozvoj řízení kvality zejména těmito aktivitami:**

- podpora sdílení dobrých praxí a udržování portálu sdilenapraxe.cz,
- podpora oceňování služebních úřadů za kvalitu v rámci Cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě, za tímto účelem provede i přezkum plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech,
- průběžné monitorování procesu rozvoje řízení kvality ve služebních úřadech,
- zahájení budování benchmarkingu v oblasti řízení služebních úřadů.

Pro tyto účely sekce pro státní službu zpracuje **aktualizaci Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech**, který bude i nadále základním standardem pro oblast řízení kvality. Pro účely dalšího monitorování posunu a rozvoje řízení kvality ve služebních úřadech dále připraví **metodiku pro hodnocení plnění požadavků** (výstupů jednotlivých kritérií zlepšování) **Metodického pokynu**. Metodika bude využitelná jak pro sebehodnocení úřadů, tak i pro budoucí potenciální opakované externí hodnocení míry naplňování standardu v oblasti řízení kvality, a to nejen pro účely přihlášení do soutěže o Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě. Očekává se, že sebehodnocení by mohlo být následně dobrým předpokladem pro stanovení indikátorů, obecně často zmiňovaného a požadovaného benchmarkingu služebních úřadů.

V rámci dalšího rozvoje systémů řízení kvality a trvalého zlepšování v oblasti kvality ve služebních úřadech zpracuje sekce pro státní službu **Příručku pro rozvoj systému řízení kvality ve služebních**

**úřadech**, jejímž cílem je rozšíření požadavků Metodického pokynu o možná řešení na základě aplikace normy ISO 9001.