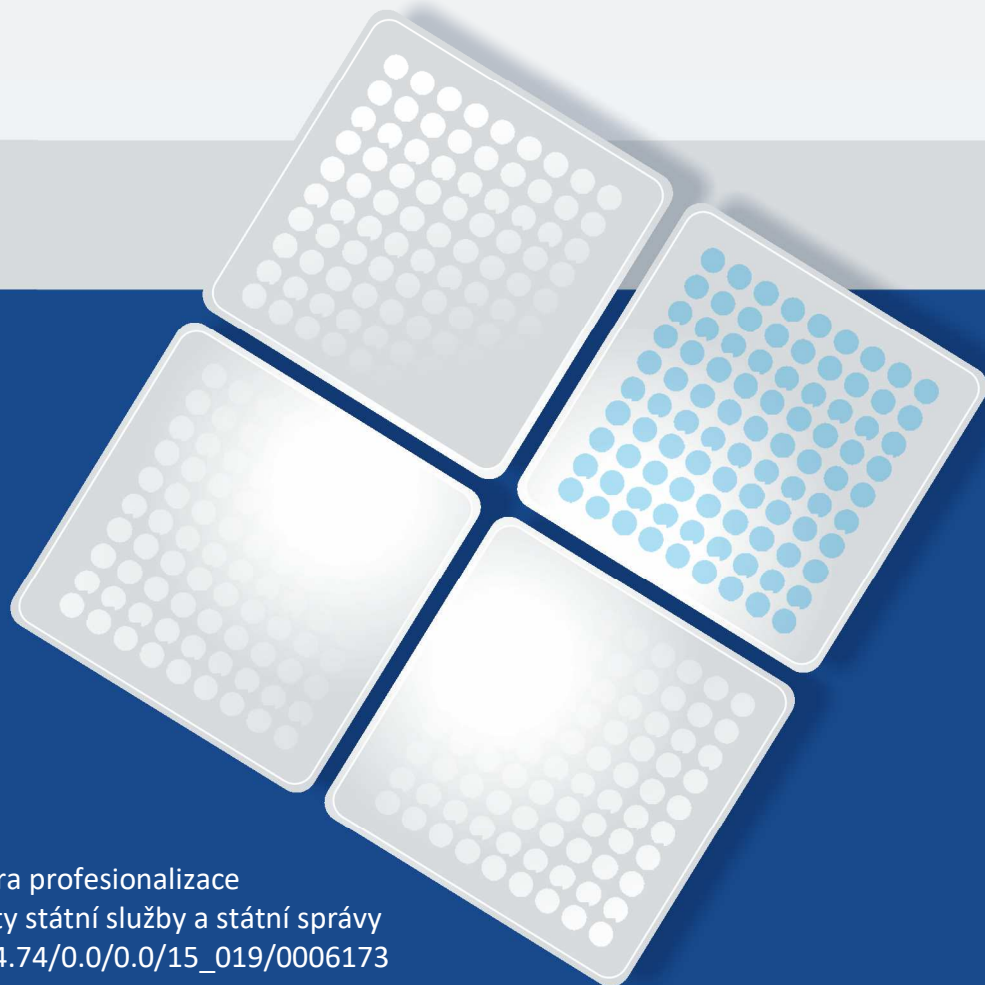




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# INFORMACE

o stavu zavádění řízení kvality  
ve služebních úřadech  
za rok 2020



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>3</b>
<b>SHRNUTÍ POŽADAVKŮ NA SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH.....</b>	<b>5</b>
<b>STAV ZAVÁDĚNÍ A IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE JEDNOTLIVÝCH KROKŮ .....</b>	<b>6</b>
Krok č. 5: Sestavení týmu kvality.....	7
Krok č. 6: Absolvování školení .....	7
Krok č. 7: Zpracování analýzy současného stavu.....	8
Krok č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu .....	8
Krok č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu .....	9
Krok č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality .....	9
Krok č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality.....	9
Shrnutí stavu zavádění řízení kvality podle jednotlivých kroků .....	10
<b>STAV ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
Kritérium zlepšování č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu .....	11
Kritérium zlepšování č. 2: Systém definovaných měřitelných cílů služebního úřadu .....	12
Kritérium zlepšování č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu .....	13
Kritérium zlepšování č. 4: Systém interních předpisů .....	14
Kritérium zlepšování č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu.....	15
Kritérium zlepšování č. 6: Systém řízení změn .....	16
Kritérium zlepšování č. 7: Politika lidských zdrojů .....	17
Kritérium zlepšování č. 8: Adaptační proces .....	18
Kritérium zlepšování č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců.....	19
Kritérium zlepšování č. 10: Systém partnerství v rámci státní služby .....	20
<b>Shrnutí stavu zavádění řízení kvality podle jednotlivých kritérií zlepšování.....</b>	<b>21</b>
<b>ZHODNOCENÍ RIZIK V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY .....</b>	<b>24</b>
<b>AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU NA NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ .....</b>	<b>30</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>33</b>

## ÚVOD

Předkládaný materiál naplňuje úkol sekce pro státní službu 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“).

Aktivity spojené se zaváděním principů řízení kvality jsou součástí projektu, řešeného sekcí 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“).

Informace hodnotí **stav zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech za období od 1. ledna do 31. prosince 2020.**

Uplynulý rok byl do značné míry poznamenán realizovanými opatřeními proti šíření onemocnění COVID-19, která zásadním způsobem omezila standardní chod služebních úřadů. Tato skutečnost vyplynula mj. ze šetření, provedeného sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra, v rámci kterého měly být identifikovány ty agendy, jejichž výkon lze s ohledem na epidemiologickou situaci dočasně utlumit. Problematika řízení kvality zde byla označena jako jedna z agend vhodných pro dočasné pozastavení<sup>3</sup>. S ohledem na tuto skutečnost byl vládě předložen materiál, kterým bylo navrženo posunutí termínu pro implementaci Metodického pokynu z 30. června 2021 na 30. června 2022<sup>4</sup>, i v návaznosti na již schválené prodloužení termínu ukončení projektu sekce pro státní službu. I přes výše uvedené je možné konstatovat, že naprostá většina služebních úřadů, alespoň v omezené intenzitě, pokračovala v aktivitách spojených se zaváděním řízení kvality i v průběhu roku 2020.

Pro potřeby zpracování předkládané Informace bylo realizováno **dotazníkové šetření**, jehož cílem bylo získat porovnatelné informace ze všech služebních úřadů, na které Metodický pokyn dopadá. Jeho **vyhodnocení poslouží také ke stanovení dalšího postupu v metodické podpoře sekce pro státní službu služebním úřadům.**

Vyplněný dotazník zaslalo celkem 71 služebních úřadů, přičemž některé v zavádění řízení kvality postupují vůči svým podřízeným úřadům jednotně a zahrnuly je do dotazníkového šetření. Je možné

---

<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> Vláda byla o výsledcích šetření informována materiálem s číslem jednacím 1351/20 na schůzi č. 36 konané dne 9. listopadu 2020.

<sup>4</sup> Schváleno usnesením vlády ze dne 22. února 2021 č. 180.

tedy konstatovat, že získané informace **podávají obraz o stavu zavádění řízení kvality v celkem 227, z celkového počtu 232<sup>5</sup>, služebních úřadů, na které se výše uvedené usnesení vlády vztahuje<sup>6</sup>.**

---

<sup>5</sup> Pět služebních úřadů již absolvovalo přezkum zavedení požadavků míry kvality a nejsou tak zahrnuty do zjištění obsažených v této Informaci.

<sup>6</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 by mělo být postupováno i vůči Energetickému regulačnímu úřadu (tento však dotazník k zavádění řízení kvality za rok 2020 zaslal).

## KAPITOLA 1

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

Vláda České republiky vyjádřila své přesvědčení o potřebnosti zabývat se problematikou zvyšování řízení kvality na úrovni státní služby a o důležitosti nastolení cesty k trvalému zlepšování v oblasti kvality ve služebních úřadech již v roce 2014, a to schválením Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020<sup>7</sup>. Jeho realizací byly uskutečněny postupné kroky, od schválení Metodiky zavádění řízení kvality ve služebních úřadech v roce 2017, až po schválení Metodického pokynu v roce 2018. Vláda potvrdila důležitost a významnost těchto aktivit schválením koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030 a Akčního plánu na léta 2021-2023 ke koncepci Klienty orientovaná veřejná správa 2030<sup>8</sup>.

**Metodický pokyn vytváří základní rámec pro zavádění řízení kvality ve služebních úřadech s dopadem výhradně do vnitřní organizace a řízení.** Jeho cílem je nastavení systémového způsobu řízení úřadů a dlouhodobý a postupný rozvoj kvality ve služebních úřadech.

Základním předpokladem pro zavedení systému řízení kvality a následné nastavení systému trvalého zlepšování služebních úřadů v této oblasti jsou Metodickým pokynem definované **minimální požadavky v rámci deseti kritérií zlepšování**. Každé z nich se skládá zejména ze specifikace povinných opatření, která služební úřad musí realizovat, z uvedení doporučeného způsobu zavedení kritéria zlepšování a hlavně z přehledu požadovaných výstupů, specifikujících cílový stav zavedeného kritéria zlepšování. Kritéria zlepšování musí být zavedena rovněž v případě implementace některého z komplexních systémů řízení kvality, uvedených v Metodickém pokynu jako optimální míra kvality. Metodický pokyn stanovil **doporučený postup zavádění výše uvedených kritérií ve formě definování 12 kroků**.

---

<sup>7</sup> Usnesení vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680.

<sup>8</sup> Usnesení vlády ze dne 25. května 2020 č. 562.

## KAPITOLA 2

### STAV ZAVÁDĚNÍ A IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE JEDNOTLIVÝCH KROKŮ

Doporučený postup pro efektivní zavedení systému řízení kvality ve služebních úřadech uvádí Metodický pokyn v podobě dvanácti na sebe navazujících kroků. Služební úřady nicméně mohou tento postup přizpůsobit stavu, v jakém se implementace systému řízení kvality na jejich služebním úřadě nachází nebo také plánovanému rozsahu zavádění systému řízení kvality.

Služební úřady se mohly rozhodnout, zda zavedou „jen“ požadavky (dále také „kritéria“) Metodického pokynu, tzv. **minimální míru kvality**, nebo překročí tento rámec a zavedou tzv. **optimální míru kvality**, a to implementací některé z metod řízení (ISO 9001, CAF nebo benchmarking).

Pro zavedení optimální míry kvality, se z celkového počtu služebních úřadů rozhodlo devět služebních úřadů. Mají zavedený, nebo jsou v procesu zavádění systému řízení kvality ve shodě s požadavky normy ISO 9001 nebo Modelem CAF – Jednotný hodnotící rámec:

- Státní veterinární správa
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce
- Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv
- Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
- Státní plavební správa
- Státní fond dopravní infrastruktury
- Správa státních hmotných rezerv
- Krajská hygienická stanice Středočeského kraje
- Ministerstvo průmyslu a obchodu

V souladu s doporučeným postupem lze konstatovat, že se většina služebních úřadů v předchozích letech vypořádala s kroky 1 – 4, kterými jsou:

*Krok č. 1: Informování vedení služebních úřadů*

*Krok č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality*

*Krok č. 3: Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality*

*Krok č. 4: Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost*

Tato informace se proto soustředí na zhodnocení realizace následných kroků:

*Krok č. 5: Sestavení týmu kvality*

*Krok č. 6: Absolvování školení*

*Krok č. 7: Zpracování analýzy současného stavu*

*Krok č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu*

*Krok č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu*

*Krok č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality*

*Krok č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality*

*Krok č. 12: Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování*

## Krok č. 5: Sestavení týmu kvality

Z hlediska plnění požadavků Metodického pokynu bylo **k datu 31. prosince 2020 žádoucí, aby měly služební úřady sestaven minimálně tým kvality, což je z hlediska času, zbývajících do zavedení, klíčové.** Tento předpoklad se, s výjimkou pěti služebních úřadů, naprosté většině služebních úřadů podařilo naplnit. Tým kvality prozatím nesestavily Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo obrany, Úřad pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod, Hygienická stanice Hlavního města Prahy a Národní sportovní agentura. V těchto služebních úřadech proto může být **zavedení Metodického pokynu, ve stanoveném termínu, ohroženo.**

Týmy kvality jsou převážně složeny z kmenových zaměstnanců, kteří se zabývají implementací požadavků Metodického pokynu nad rámec svých běžně vykonávaných agend. Nově systemizovaná služební místa vznikala jen u služebních úřadů, které využily finanční podporu z Operačního programu Zaměstnanost (výzva č. 03\_15\_019 nebo 03\_15\_025), kterých je celkem osm.

Vrcholovou odpovědnost za zavedení systému řízení kvality nese na ministerstvech a Úřadu vlády státní tajemník. V ostatních služebních úřadech je to vedoucí služebního úřadu, popřípadě jeho zástupce.

Tým kvality obvykle tvoří manažer kvality, ve více než polovině služebních úřadů je členem i interní auditor (plní funkci interního auditora kvality) a další zástupci jednotlivých odborných útvarů. Členové týmu kvality jsou vždy jmenováni nebo jinak formálně určeni. Některé služební úřady **zavádějí kvalitu společně, v rámci jednoho týmu.** Jedná se například o Českou správu sociálního zabezpečení, finanční správu, báňskou správu, archivy podřízené ministerstvu vnitra, katastrální úřady nebo krajská vojenská velitelství.

## Krok č. 6: Absolvování školení

Projektový tým sekce pro státní službu připravil **pětidenní školení k problematice řízení kvality**, včetně návaznosti na Metodický pokyn.

Cílem školení bylo předat účastníkům informace a praktické zkušenosti odborníků k dílčím tématům oblasti řízení kvality, poskytnout účastníkům platformu pro předávání jejich zkušeností se zaváděním principů řízení kvality ve služebních úřadech a ze strany týmu sekce pro státní službu sdílet zkušenosti z jiných úřadů.

Školení bylo koncipováno v souladu s výše uvedenou Metodikou zavádění řízení kvality ve služebních úřadech v povinném rozsahu 40 hodin. Prvních 8 hodin tvoří samostudium stručného výkladu základů řízení kvality a shrnutí požadavků Metodického pokynu. Následují tematické celky probíhající prezenčně, v 8hodinových blocích, s ověřením znalostí u všech témat.



**Cílovou skupinou školení byli v počátku zejména manažeři kvality**, jmenovaní (nebo jinak určení) ve služebních úřadech. V roce 2020 se jej účastnilo 62 manažerů kvality. Z důvodu epidemiologických opatření se u nich nepodařilo do konce roku 2020 dokončit celý 40hodinový povinný rozsah.

S ohledem na trvajících epidemiologická opatření a z nich plynoucí nemožnost dále organizovat prezenční kurzy, bylo na přelomu roku 2020/2021 připraveno **školení online prostřednictvím MS Teams**. Rovněž bylo na základě poptávky služebních úřadů rozhodnuto o **rozšíření výukových bloků**, které budou v rámci školení nabízeny. Jedná se zejména o téma **interního auditu v oblasti kvality, řízení rizik a projektové řízení**. V souladu s Metodickým pokynem došlo k rozšíření **cílové skupiny na všechny členy týmu kvality**.

### **Krok č. 7: Zpracování analýzy současného stavu**

Analýza současného stavu měla být provedena ve vztahu ke všem požadavkům Metodického pokynu a měla informovat vedení úřadu a projektový tým o aktuálním stavu jejich plnění. Rozsah a forma zpracování analýzy byly plně v gesci služebních úřadů.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že analýzu současného stavu z celkového počtu 227 služebních úřadů **zpracovalo nebo průběžně zpracovává 119 služebních úřadů**, přičemž některé služební úřady zpracovaly souhrnnou analýzu v úvodu implementace Metodického pokynu, některé úřady zpracovávají postupně dílčí analýzy pro každé kritérium Metodického pokynu zvlášť. Zpracování analýzy bylo současně nezbytnou podmínkou pro předložení žádosti o podporu z Operačního programu Zaměstnanost (výzev č. 03\_15\_019 a 03\_15\_025) pro zavedení systému řízení kvality, týká se to osmi služebních úřadů, které o podporu požádaly.

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

Pro úspěšné zvládnutí zavedení požadavků Metodického pokynu je vhodné, z důvodu komplexnosti systému řízení kvality, přistupovat k jejich implementaci systémově s případným využitím nástrojů projektového řízení. To se potvrdilo zejména u služebních úřadů, které s kvalitou na svých služebních úřadech teprve začínají. Služební úřady, které mají již zavedenu kvalitu ve shodě s normou ISO 9001 či jiným komplexním nástrojem řízení kvality a pozice manažera kvality je standardní součástí jejich organizační struktury, nový úkol zvládají lépe.

Osm služebních úřadů se rozhodlo zavádět systém řízení kvality s využitím finančních prostředků Operačního programu Zaměstnanost, jsou jimi:

- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- Ministerstvo zdravotnictví
- Úřad práce České republiky
- Česká školní inspekce
- Český statistický úřad



- Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí
- Drážní inspekce

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

Z provedeného vyhodnocení dotazníkového šetření ke stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech lze konstatovat, že **všech 227 služebních úřadů alespoň zahájilo práce na implementaci Metodického pokynu, jehož požadavky mají být podle usnesení vlády<sup>9</sup> implementovány nejpozději do 30. června 2022.** Stav zavádění jednotlivých požadavků Metodického pokynu ve služebních úřadech je podrobněji popsán v Kapitole 3.

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

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

Služební úřady v dotazníkovém šetření často uváděly, že interní vyhodnocení provedou až po komplexním zavedení systému řízení kvality. V návaznosti na toto vyhodnocení je vhodné míru úspěšnosti zavedení Metodického pokynu vyhodnocovat průběžně, resp. periodicky prostřednictvím interního auditu zaváděného systému řízení kvality. Toto vyhodnocení zatím provádí převážně služební úřady, které mají zavedené požadavky na systémy řízení kvality ve shodě s normou ISO 9001.

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

Cílem tohoto přezkumu bude vyhodnotit zavedení povinného minimálního rozsahu systému řízení kvality ve smyslu naplnění kritérií zlepšování. Přezkum sekce pro státní službu by měl především odhalit chybný nebo nedostatečný postup při plnění požadavků Metodického pokynu a má vedení služebního úřadu v takovém případě poskytnout možná doporučení pro řešení zjištěné situace. **Dosud bylo provedeno jen pět přezkumů**, a to u služebních úřadů, které mají zavedeny požadavky na systémy řízení kvality ve shodě s normou ISO 9001 nebo mezinárodními oborovými standardy. Jedná se o:

- Úřad průmyslového vlastnictví
- Státní ústav pro kontrolu léčiv
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Správu základních registrů
- Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva

---

<sup>9</sup> Usnesení vlády ze dne 22. února 2021 č. 180

V průběhu roku 2021 plánuje sekce pro státní službu na základě výstupů z dotazníkového šetření zorganizovat **přezkum zavedeného systému řízení kvality v dalších pěti služebních úřadech** (Česká školní inspekce, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Generální finanční ředitelství, Agentura ochrany přírody a krajiny a Agentura pro podnikání a inovace). V průběhu tohoto období pravděpodobně o přezkum požádají další čtyři služební úřady. Tyto úřady mají zavedené a externě auditované systémy řízení kvality a aktuálně označily všechna kritéria zlepšování Metodického pokynu za splněná.

Sekce pro státní službu očekává, že k největší kumulaci požadavků o přezkum služebních úřadů, zavádějících kritéria zlepšování, dojde po 30. červnu 2022. Vzhledem k omezené kapacitě týmu realizujícího přezkumy, bude proto třeba, pro zajištění bezproblémového zvládnutí celého procesu, projednat s co největším počtem služebních úřadů realizaci přezkumu před tímto datem

### **Shrnutí stavu zavádění řízení kvality podle jednotlivých kroků**

Z vyhodnocení postupu realizace – kroků, které mají vést k naplnění požadavků Metodického pokynu, vyplývá:

- některé služební úřady dosud nesestavily týmy kvality - Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo obrany, Úřad pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod, Hygienická stanice Hlavního města Prahy, Národní sportovní agentura;
- nízká míra proškolení manažerů kvality a členů týmů kvality;
- 108 služebních úřadů dosud nezpracovalo analýzu současného stavu, která je vstupním zdrojem informací pro následný postup a přijetí vhodných opatření k zavádění požadavků Metodického pokynu, velký podíl však tvoří služební úřady, které zavádějí metody řízení kvality společně, proto lze očekávat poměrně rychlý posun v následujícím období;
- dle informací vyplývajících z vyplněných dotazníků bude možné v průběhu roku 2021 provést přezkum plnění požadavků Metodického pokynu minimálně u pěti služebních úřadů;
- u služebních úřadů, které zavádějí požadavky Metodického pokynu společně, je nezbytné co nejdříve stanovit způsob přezkoumání jejich implementace požadavků Metodického pokynu.

## KAPITOLA 3

### STAV ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Systém deseti kritérií zlepšování představuje tzv. minimální míru řízení kvality, kterou jsou povinny služební úřady zavést do 30. června 2022. Cílem této kapitoly je shrnout informace z dotazníkového šetření realizovaného týmem sekce pro státní službu a z průběžných konzultací se služebními úřady za rok 2020 o stavu zavádění jednotlivých kritérií zlepšování ve služebních úřadech.

Kritérií zlepšování je celkem deset a jsou jimi:

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

*Kritérium zlepšování č. 2: Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu*

*Kritérium zlepšování č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu*

*Kritérium zlepšování č. 4: Systém interních předpisů*

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

*Kritérium zlepšování č. 6: Systém řízení změn*

*Kritérium zlepšování č. 7: Politika lidských zdrojů*

*Kritérium zlepšování č. 8: Adaptační proces*

*Kritérium zlepšování č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců*

*Kritérium zlepšování č. 10: Systém partnerství v rámci státní služby*

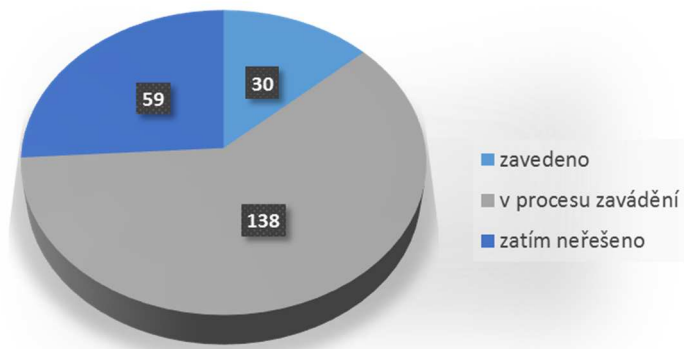
**Stav zavádění dílčích kritérií zlepšování** ke konci roku 2020 **za všech 227 služebních úřadů** ukazují následující grafy. Lze konstatovat, že většina služebních úřadů v roce 2020 pokračovala v realizaci alespoň dílčích aktivit v oblasti kvality a došlo tak k určitému postupu v zavádění minimální míry kvality.

Plnění kritérií zlepšování je v následujícím textu vždy zhodnoceno ve vztahu k cíli, kterého má být dosaženo dle Metodického pokynu. Tento cíl je popsán v úvodním odstavci, jeho vyhodnocení následuje.

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

Cílem kritéria zlepšování je 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. Další práce na strategii rozvoje služebního úřadu spočívají v jejím představení zaměstnancům služebního úřadu, ve zpracování implementačního plánu k realizaci strategie, vyhodnocení realizace strategie a v její případné aktualizaci.

Z uvedeného grafu vyplývá, že z celkového počtu 227 služebních úřadů má 30 služebních úřadů svou strategii rozvoje, pro časově omezené období, již zpracovanou. Obsahuje zpravidla jednotlivé strategické i specifické cíle, pravidla pro strategické řízení a definované odpovědnosti. Úřady se zavedenou optimální mírou kvality uvedly, že strategie rozvoje služebního úřadu je standardní součástí certifikovaného systému ve shodě s normou ISO 9001 a veškerá specifikace je uvedena v Příručce pro řízení kvality (základní dokument obsahující koncepci a principy zabezpečování řízení kvality).



Téměř dvě třetiny služebních úřadů (138) se v roce 2020 nacházely v procesu zavádění tohoto kritéria zlepšování. Při přípravě vlastní strategie rozvoje vycházely služební úřady z předchozí analýzy a sebehodnocení, vyhotovovaly implementační plán, aktualizovaly klíčové dokumenty a zaměřily se také na revizi Organizačního řádu. Některé úřady se rozhodly realizovat veřejnou zakázku a využít pro zpracování analýzy současného stavu externí odborníky na tuto oblast (jedná se především o služební úřady, které zavádějí systém řízení kvality s využitím finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost). Jeden úřad zapojil do provádění analýzy své zaměstnance z různých útvarů formou společného brainstormingu. Výstupy z této aktivity byly využity také jako podklad pro nastavení a prioritizaci činností týmu kvality.

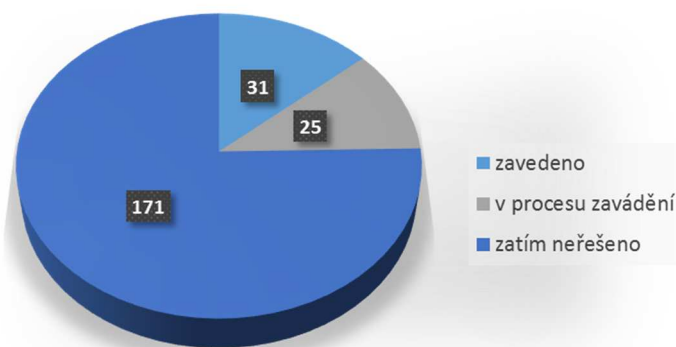
Čtvrtina z celkového počtu služebních úřadů (58) zavádění tohoto kritéria odložila na rok 2021 s tím, že prioritně budou zpracovávat analýzu současného stavu v této oblasti.

S ohledem na doporučené zpracování analýzy současného stavu před vlastním zahájením implementace jednotlivých kritérií je zajímavé, že ačkoliv jen 119 služebních úřadů zpracovalo analýzu současného stavu, je 168 služebních úřadů již v procesu zavádění tohoto kritéria, nebo ho má již zavedeno.

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

Cílem kritéria zlepšování je nastavit systém definování měřitelných cílů služebního úřadu, stanovit hierarchii těchto cílů, odpovědnost za ně a způsob jejich komunikace dovnitř úřadu. Cílem kritéria však není definovat věcné či agendové cíle úřadu či cíle pro odbornou činnost úřadů, ale pravidla a systém pro jejich formální nastavení a práci s nimi v obecné rovině.

Služební úřady se zavedeným systémem definování měřitelných cílů mají nastavený proces jejich pravidelného monitorování a vyhodnocování plnění nastavených cílů na různých úrovních (strategické, specifické a nižší). Ostatní služební úřady tento systém zpravidla propojily s cíli agendovými.



Systém definování měřitelných cílů je v praxi často provázán s dokumentem

Strategie rozvoje úřadu, případně s Organizačním řádem. V Příručce pro řízení kvality mají systém specifikován ty úřady, které jsou certifikovány ve shodě s normou ISO 9001.

V roce 2020 celkem 25 služebních úřadů již pracovalo na zavádění tohoto systému. Zaměřily se na identifikaci relevantních měřitelných cílů, pravidla pro jejich řízení, výběr nejvhodnější metody jejich měření a způsob pravidelného vyhodnocování. Služební úřady využívají různé podpůrné intranetové aplikace a software. Nastaveny byly odpovědnosti a pravomoci a zváženy odpovídající vzdělávací a rozvojové aktivity pro ty zaměstnance, kteří se strategickým řízením a definováním měřitelných cílů zabývají.

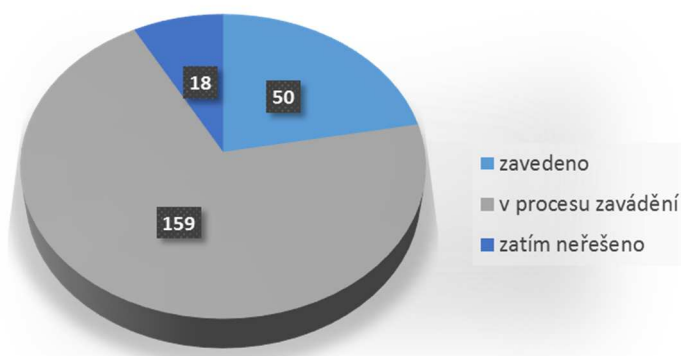
Převážná většina služebních úřadů (171) zavádění tohoto kritéria v roce 2020 zatím neřešila a odložila ho na rok 2021. Důvodem byla, dle sdělení služebních úřadů, zejména potřeba nejprve vytvořit samotnou strategii rozvoje služebního úřadu, se kterou se následně systém měřitelných cílů propojí. Je zde patrná poměrně velká disproporce mezi vytvořením strategie rozvoje služebního úřadu a nastavením měřitelných cílů k její realizaci. Strategii má v procesu zavádění (nebo již zavedenou) 168 služebních úřadů a jen 56 služebních úřadů má vytvořen systém měřitelných cílů pro její realizaci (nebo na něm alespoň pracuje).

### Kritérium zlepšování č. 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu

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

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

Uvedený graf odráží skutečnost, že většina služebních úřadů měla systém odpovědností a pravomocí v určité míře již dříve nastaven, proto pro ně bylo zavádění tohoto kritéria snáze uchopitelné. Toto kritérium zavedlo již 50 služebních úřadů, v procesu zavádění je 159 služebních úřadů. Jen 18 služebních úřadů zatím toto kritérium neřešilo.



V komentářích k dotazníku služební úřady s již zavedeným kritériem kvality nejčastěji uváděly, že mají systém odpovědností a pravomocí specifikován v Organizačním řádu, ve kterém jsou definovány kompetence jednotlivých organizačních útvarů i s popisem jejich odpovídajícího rozsahu a úrovně odpovědností a pravomocí. Tento systém bývá popsán v interních předpisech (Služební řád, Pracovní řád, Podpisový řád a další) nebo v Příručce pro řízení kvality (u služebních úřadů s již zavedeným certifikovaným systémem řízení kvality).

V souladu s platnou systemizací služebních a pracovních míst jsou pro jednotlivé zaměstnance vyhotovovány charakteristiky služebních a pracovních míst s popisy vykonávaných činností. Úřady mají dále vytvořenou také organizační strukturu/schéma.

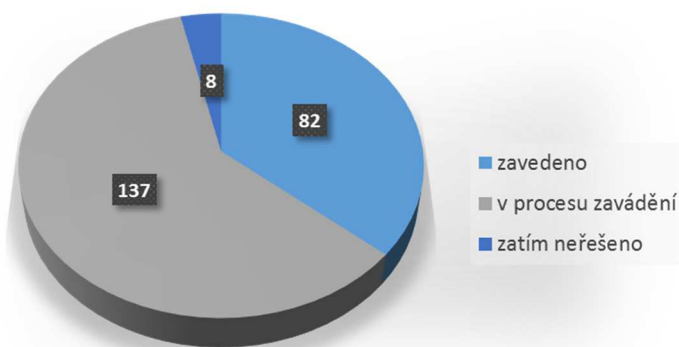
Služební úřady, které v roce 2020 na tomto kritériu zlepšování pracovaly, se věnovaly, dle svého vyjádření, zejména provádění analýzy současného stavu (vybraných procesů a agend), aktualizaci současného nebo vydání nového Organizačního řádu, definování rolí v Organizačním řádu, mapování procesů včetně technických a personálních kapacit a aktualizaci dalších relevantních interních předpisů. Některé z úřadů se rozhodly pro zpracování kompetenčních a procesních modelů. Soustředily se rovněž na vytvoření, revizi a aktualizaci charakteristik služebních a pracovních míst obsahujících základní (i rozšířené) činnosti, odpovědnosti a pravomoci.

Z uvedených odpovědí bylo patrné, že služební úřady správně zavádějí toto kritérium ve vazbě na kritérium č. 7 Politika lidských zdrojů.

#### Kritérium zlepšování č. 4: Systém interních předpisů

Cílem tohoto kritéria zlepšování je zavést systém a řád v interních předpisech služebních úřadů, přezkoumat je a aktualizovat s cílem minimalizovat jejich rozsah a počet. Dále je obsahem 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 tvoří nastavení prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními předpisy.

V zavádění tohoto kritéria pokročily služební úřady nejdále ze všech kritérií zlepšování. Důvodem je již dříve existující systém interních předpisů, v určité podobě, v naprosté většině služebních úřadů. Z uvedeného grafu je patrné, že jen 8 služebních úřadů toto kritérium zatím neřešilo. Naopak 82 ho již má zavedeno. Tyto služební úřady uvedly, že u nich existuje interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů



i jejich aktualizaci. Jsou prováděny pravidelné přezkumy, definovány odpovědnosti, stanovena struktura obsahu předpisů nebo průběžně zlepšovány funkcionality softwarových nástrojů pro řízení interních předpisů. U některých úřadů je systém interních předpisů součástí certifikovaného systému ve shodě s normou ISO 9001 a podrobnosti jsou specifikovány v Příručce pro řízení kvality. Velká část úřadů využívá pro publikování interních předpisů intranet nebo SharePoint, kde jsou tyto dokumenty přístupné všem zaměstnancům. Zaměstnanci nejčastěji potvrzují seznámení se s interními předpisy podpisem. Jako efektivnější forma seznamování začínají být implementovány také speciální softwarové systémy.

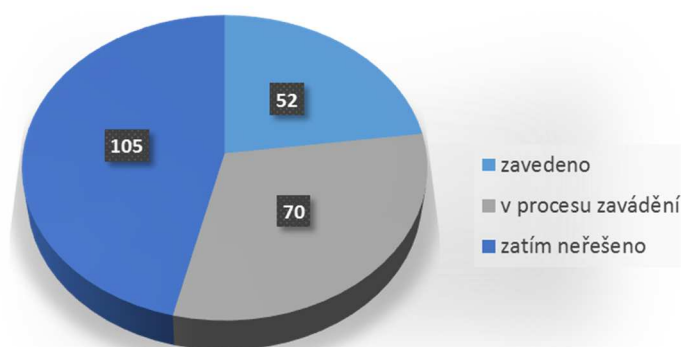
Celkem 137 služebních úřadů bylo v roce 2020 v procesu zavádění tohoto kritéria. Zabývaly se analýzou současného stavu, aktualizací seznamů interních předpisů, stanovením pravidel pro jejich řízení nebo otázkou umístění na vhodném místě (intranet, informační systém) a zvýšením uživatelské přívětivosti. Řešena byla také možnost dohledání historických verzí interních předpisů.

V návaznosti na další aktivitu sekce pro státní službu služební úřady vyhodnocovaly možnost připojit se k implementaci **aplikace eSIAŘ, tedy aplikace pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy**. K 15. červnu 2021 se pro implementaci aplikace eSIAŘ rozhodlo celkem 129 služebních úřadů. V rámci některých služebních úřadů bude tato aplikace zaváděna centrálně, tj. na nadřízeném služebním úřadu s distribucí informace o interních předpisech na podřízené služební úřady. Finanční správa, Ministerstvo financí a Ministerstvo zemědělství mají již tuto aplikaci implementovanou. Zbývající část služebních úřadů si zvolila s ohledem na časový rámeček implementace aplikace a své potřeby vlastní řešení.

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

Cílem kritéria zlepšování je zlepšení přenosu potřebných informací uvnitř i vně služebního úřadu. Nastavení systému komunikace tak ovlivňuje postoje, jak zaměstnanců zařazených ve služebním úřadu, tak i adresátů veřejné správy, poptávajících po tomto služebním úřadu veřejnou službu nebo například i případných uchazečů o zaměstnání v dotčeném služebním úřadu. Po zavedení kritéria by měl mít každý služební úřad systém komunikace konkrétně nastaven a popsán v interním předpisu a připravený k efektivnímu využívání.

Graf ukazuje, že 52 služebních úřadů toto kritérium zlepšování již zavedlo. V dotazníku uvedly, jakým způsobem oblast interní a externí komunikace řeší. Nejčastěji se jedná o komplexní pravidelně aktualizovaný interní předpis – pravidla, zásady, koncepci nebo strategii. Systém komunikace je zejména u těch, kteří mají zavedenu nebo zavádějí optimální míru kvality (norma ISO 9001), specifikován v řízeném dokumentu – Příručce pro řízení kvality. Významná pozornost je věnována využívání optimálních komunikačních nástrojů/informačních systémů, mimo jiné především intranetu a webových stránek úřadu. Součástí systému komunikace jsou i jednotný vizuální styl a etika úřadu.



Celkem 70 služebních úřadů se podle výstupů z dotazníkového šetření v roce 2020 nacházelo v procesu zavádění systému komunikace. Úřady se věnovaly zpracování nebo revidování a aktualizaci procesů, relevantních interních předpisů, ale také rozšiřování a optimalizaci nevhodnějších a správně kombinovaných komunikačních nástrojů, zlepšování intranetu a webových stránek (z hlediska technologie, funkce, designu, obsahu) a ucelené marketingové strategii. Uvedené činnosti navazují na provedené analýzy aktuálního stavu a identifikované nedostatky nebo potřebu zlepšujících opatření.

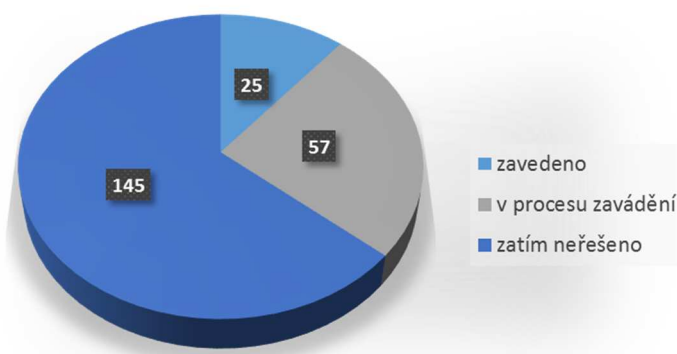
Necelá polovina služebních úřadů (105) zatím zavádění tohoto kritéria neřešila. Jako důvod úřady v dotazníku uvedly potřebu nejprve absolvovat školení pro řízení kvality. Z komentářů také vyplynulo, že úřady aktuálně provádějí analýzu a následně začnou v návaznosti na výsledky této analýzy systém komunikace zavádět. I zde některé úřady využijí, dle svého vyjádření, konzultace a podporu realizace od externího dodavatele.

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

Cílem kritéria zlepšování je do služebních úřadů zavést systém podpory inovací (například podnětů ze strany zaměstnanců služebních úřadů či návrhů na zlepšování), a tím přispět k většímu zapojení zaměstnanců do fungování služebního úřadu. Druhou částí kritéria je systém řízení změn, jehož zavedením služební úřad sníží rizika spojená s realizací změn a minimalizuje čas potřebný k implementaci těchto změn.



Dle uvedeného grafu je systém řízení změn zatím zaveden u 25 služebních úřadů. Zpravidla je u nich postup pro řízení změn nastaven a popsán v interním předpisu, Organizačním řádu nebo je standardní součástí certifikovaného systému ve shodě s normou ISO 9001 a specifikován v Příručce pro řízení kvality.



Čtvrtina služebních úřadů (57) se v roce 2020 nacházela ve fázi zavádění tohoto kritéria zlepšování. Zabývaly se zejména zpracováním nebo aktualizací interního předpisu, obsahujícího pravidla a postupy pro řízení změn nebo byla vytvořena metodika a pořízen softwarový nástroj pro příjem a další zpracování inovačních podnětů zaměstnanců.

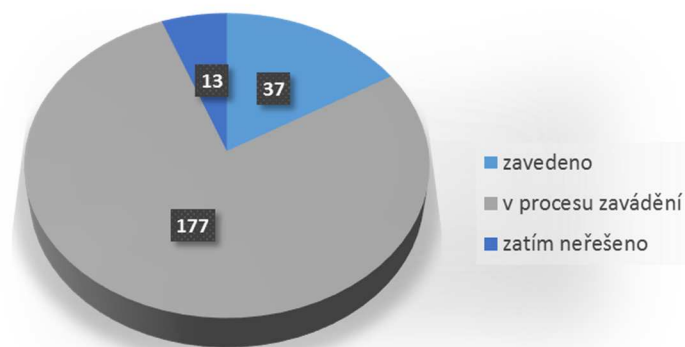
Některé z úřadů již v souvislosti s tímto kritériem realizovaly školení zaměřená na projektové řízení, systém řízení kvality nebo potřebné měkké dovednosti. Podávání inovačních podnětů se stává součástí šetření spokojenosti zaměstnanců, a to především z toho důvodu, aby měli zaměstnanci více možností, jak inovační podněty podávat.

Převážná většina služebních úřadů (145) v roce 2020 systém řízení změn (včetně podávání inovačních podnětů) dosud neřešila a v komentářích uvedla, že tato aktivita bude jejich prioritou v roce 2021. Služební úřady rovněž v této oblasti očekávají metodickou podporu ve formě zpracování vzorového interního předpisu pro řízení změn a pro proces řízení podnětů.

### Kritérium zlepšování č. 7: Politika lidských zdrojů

Cílem tohoto kritéria je prostřednictvím politiky lidských zdrojů poskytnout zaměstnancům služebního úřadu aktuální, souhrnné, právně závazné a strukturované informace o tom, co je obsahem jednotlivých personálních procesů, kdo je za konkrétní personální činnosti odpovědný, jak na sebe personální procesy navazují a jaké mají zaměstnanci práva a povinnosti. V návaznosti na tyto personální procesy je cílem rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů.

Graf ukazuje, že již 37 služebních úřadů má toto kritérium kvality zavedené a jen 13 služebních úřadů jeho zavádění v roce 2020 dosud neřešilo. Služební úřady, s již zavedeným kritériem zlepšování, uvedly v komentářích k dotazníku především to, jak je u nich politika lidských zdrojů nastavena v návaznosti na kritérium č. 3 v jakých interních předpisech mají jednotlivé personální procesy/postupy



popsány. Některé ze služebních úřadů definovaly personální strategii nebo personální procesy v Příručce pro řízení kvality. Týká se to především těch úřadů, které mají zaveden certifikovaný systém ve shodě s normou ISO 9001. Některé služební úřady vytvořily k řízení lidských zdrojů samostatný služební předpis nebo mají personální procesy zdokumentované v několika interních předpisech.

Nejvyšší počet služebních úřadů (177) se v roce 2020 nacházel v procesu zavádění tohoto klíčového kritéria zlepšování. Nejčastěji to bylo, jak úřady uvedly, zejména v reakci na výsledky předchozí analýzy aktuálního stavu nebo na výsledky interního auditu. Na základě těchto výstupů bylo rozhodnuto o provedení revize do té doby nastavených procesů, včetně jejich případné aktualizace. Dále bylo rozhodnuto o implementaci nových postupů, řešení a využívání například softwaru pro podporu nejen samotných procesů, ale především vedoucích zaměstnanců (představených).

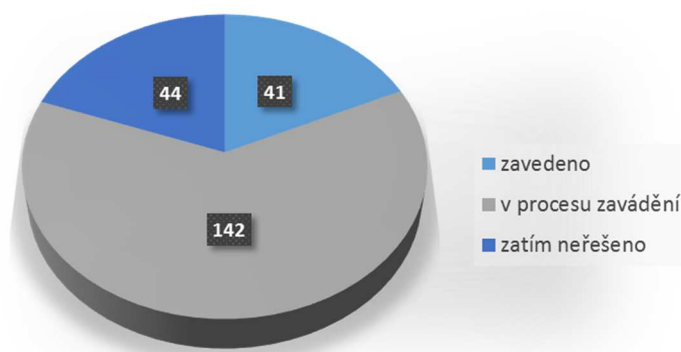
Služební úřady se průběžně věnovaly vzdělávání a rozvoji zaměstnanců vykonávajících personální procesy, pro které byly připraveny pestré a specificky zaměřené rozvojové programy. Pozornost služební úřady zaměřily také na přezkum personálních kapacit pro zajišťování personálních procesů, včetně návrhu na jejich optimalizaci, a to převážně formou spolupráce s externisty.

Služební úřady, které tuto oblast podle jejich sdělení dosud neřešily, v komentářích uvedly například to, jaký termín pro splnění si stanovily nebo to, že při zavádění politiky lidských zdrojů plánují využít specializovanou firmu. Jiné úřady plánují další kroky zavádění až po absolvování celého cyklu školení pro manažery kvality.

### **Kritérium zlepšování č. 8: Adaptační proces**

Cílem tohoto kritéria zlepšování je tvorba systému adaptace nových zaměstnanců ve služebním úřadu. Systém adaptace by měl zahrnovat nejen vymezení adaptačního procesu z pohledu nového zaměstnance, ale měly by v něm být obsaženy také povinnosti zaměstnanců, kteří budou nové zaměstnance adaptačním procesem provázet. Systém adaptačního procesu pak může zahrnovat také různé motivační nástroje pro osoby, které jej budou ve služebním úřadu realizovat. Výsledkem dobře nastaveného systému adaptačního procesu by měl být motivovaný nový zaměstnanec, který se v novém prostředí cítí jistě, je dobře seznámen se základy své práce a může 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.

Z uvedeného grafu je patrné, že 41 služebních úřadů již má adaptační proces v rámci svých personálních procesů zaveden. V komentářích tyto úřady uvedly, že adaptace nových zaměstnanců je definována například v interním předpisu nebo v Pravidlech pro vzdělávání zaměstnanců, kam adaptační aktivity a zejména adaptační vzdělávání obsahově patří. Některé služební úřady zároveň sdělily, že v souvislosti s adaptací a integrací nových zaměstnanců se věnují i rozvoji kompetencí osob (zejména představených a vedoucích zaměstnanců) odpovědných za adaptační proces. Služební úřady nabízejí novým zaměstnancům podporu mimo jiné i prostřednictvím Příručky pro nového zaměstnance. Několik málo úřadů uvedlo, že u nich bylo rozhodnuto využívat mentoring, jako jednu z možných a velmi vhodných forem adaptace.



Převážná část služebních úřadů (142) v roce 2020 již pracovala na zavádění adaptačního procesu nových zaměstnanců. Úřady zpracovávaly nebo revidovaly a aktualizovaly své interní předpisy a metodiky, integrovaly adaptační proces do již nastavených a funkčních personálních procesů, definovaly adaptační proces ve svých Politikách lidských zdrojů nebo si zavádění adaptačního procesu stanovily jako jeden ze strategických cílů řízení a rozvoje úřadu.

Některé služební úřady opět doplňovaly adaptační vzdělávání do svých interních předpisů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (vzdělávání vstupní a následné), začaly testovat nově nastavený adaptační proces, definovaly pravidla a odpovědnosti nebo také připravovaly aktivity zaměřené na rozvoj kompetencí představených, vedoucích zaměstnanců a mentorů v této oblasti. Vytvářeny, aktualizovány a graficky upravovány byly Příručky pro nového zaměstnance i individuální plány adaptace. Úřady také sdělily, že budou adaptační proces podporovat vhodnou intranetovou aplikací.

Pro zavádění tohoto kritéria zlepšování se několik úřadů rozhodlo využít služeb externích dodavatelů.

V roce 2020 dosud neřešily zavádění tohoto kritéria zlepšování 44 služební úřady. Z komentářů vyplývá, že mají v plánu toto kritérium zlepšování řešit v 1. pololetí roku 2021.

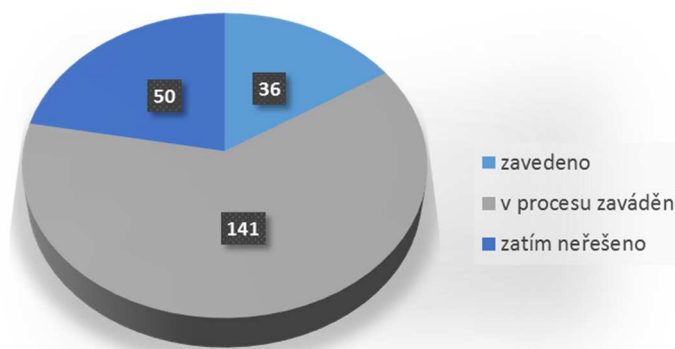
Služební úřady řešily toto kritérium zlepšování společně s kritérii č. 3 a 7. Ze srovnání těchto kritérií je zřejmé, že služební úřady jsou ve tvorbě systému adaptace nových zaměstnanců spíše na počátku.

### Kritérium zlepšování č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců

Cílem tohoto kritéria je zavést systém šetření spokojenosti zaměstnanců, a to především pravidelný. Součástí systému by ovšem mělo být i šetření spokojenosti v návaznosti na jiné než služební záležitosti, kterými mohou být například různé sportovní či společenské akce. Důležitou součástí systému šetření spokojenosti je pak také seznamování zaměstnanců s jeho výsledky a zároveň adekvátní reakce služebního úřadu na podněty a zjištění, která ze šetření spokojenosti budou vyplývat. V případě, že

služební úřad bude na zjištěné podněty reagovat, bude se snažit o jejich implementaci, případně bude na základě zjištěných podnětů se zaměstnanci diskutovat o jejich vhodnosti, může se zlepšit motivovanost zaměstnanců při výkonu služby. Doporučit lze zpracování digitalizovaných zpráv o výsledcích šetření, které budou doplněny vhodnými statistickými údaji a budou zaměstnancům distribuovány.

Graf ukazuje, že 36 služebních úřadů má již zavedené šetření spokojenosti zaměstnanců. Tyto úřady mají vyhotovený interní předpis s pravidly pro šetření spokojenosti nebo upravily proces ve své Příručce pro řízení kvality. Šetření je realizováno prostřednictvím strukturovaných dotazníků, a to v nastavených pravidelných intervalech. Výsledky z šetření jsou využívány jako podněty pro provádění potřebných změn a zlepšování v různých oblastech. Slouží jako významná zpětná vazba pro vedení úřadů.



V procesu zavádění tohoto kritéria se v roce 2020 nacházelo 141 služebních úřadů. V komentářích nejčastěji uvádějí, že se nacházejí v pilotní realizaci šetření spokojenosti, popřípadě ve fázi jejího vyhodnocování. Výsledky pilotní fáze budou využity při přípravě interního předpisu nebo v metodice řízení kvality.

Pozornost služební úřady dále soustředily na potřebné kompetence odpovědných zaměstnanců, tvorbu dotazníku, jeho strukturu a formu nebo vhodně zvolené otázky. Řešena byla také možnost využít dotazníky k šetření, k podávání a sběru inovačních podnětů v rámci dalšího kritéria zlepšování, a to procesu řízení změn. Služební úřady se rozhodovaly, zda celé šetření budou realizovat svými silami nebo využijí částečné, nebo úplné zajištění šetření prostřednictvím externího dodavatele či vhodné aplikace. Z komentářů rovněž vyplývá, že některé z úřadů využijí k provádění šetření softwarovou podporu v rámci svého intranetu.

Zatím neřešilo zavádění šetření spokojenosti zaměstnanců 50 služebních úřadů. Aktivně se mu plánují věnovat, jak uvedly v komentářích k dotazníku, v roce 2021. Některé z nich opět zvažují oslovit pro spolupráci externího dodavatele. Jiné budou šetření zavádět nad rámec nastaveného systému řízení kvality ve shodě s normou ISO 9001, který tuto oblast samostatně neřeší.

### Kritérium zlepšování č. 10: Systém partnerství v rámci státní služby

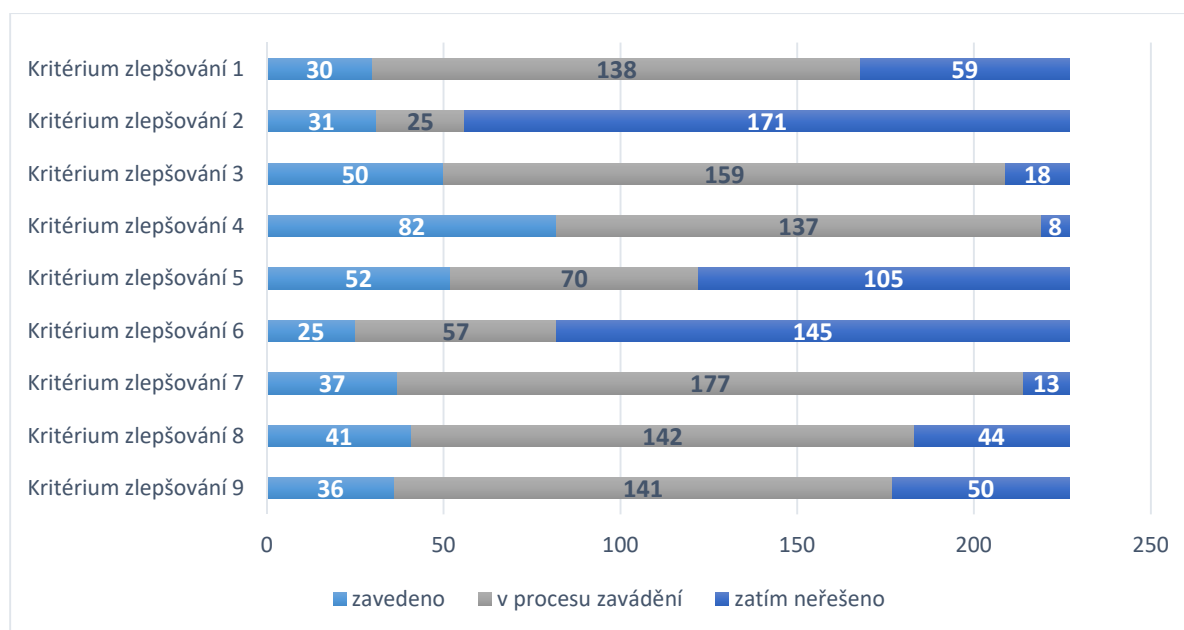
Cílem tohoto kritéria zlepšování je prostřednictvím principů benchmarkingu nastavit systém pro porovnávání vlastních aktivit a procesů s ostatními úřady. Prostřednictvím porovnávání různých dat, která jsou společná pro různé služební úřady, může být vyvolána diskuze ke stávající praxi. Ta pak může ve služebních úřadech vést ke změnám nastavení různých personálních a dalších procesů. Naplněním tohoto kritéria proto může být například mezirezortní setkávání na pracovní úrovni, jehož

předmětem bude projednávání praxe služebních úřadů a sdílení informací mezi služebními úřady. Sekce pro státní službu pak, jako koordinační uzel, může mezirezortní předávání informací zprostředkovávat. Případně bude její role spočívat ve vytvoření softwarové podpory pro sběr dat a jejich vyhodnocování.

Dotazování služebních úřadů na stav zavedení tohoto kritéria zlepšování nebyl předmětem zpracovaného šetření. S jeho zavedením se počítá až v pokročilejší fázi implementace Metodického pokynu.

### Shrnutí stavu zavádění řízení kvality podle jednotlivých kritérií zlepšování

Na základě dat, která byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření (viz graf níže), lze plnění kritérií zlepšování shrnout do 3 skupin.



*Kritérium zlepšování 1 Strategie rozvoje služebního úřadu; Kritérium zlepšování 2 Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu; Kritérium zlepšování 3 Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu; Kritérium zlepšování 4 Systém interních předpisů; Kritérium zlepšování 5 Systém komunikace ve služebním úřadu; Kritérium zlepšování 6 Systém řízení změn; Kritérium zlepšování 7 Politika lidských zdrojů; Kritérium zlepšování 8 Adaptační proces; Kritérium zlepšování 9 Šetření spokojenosti zaměstnanců*

- **Kritéria zlepšování, jejichž implementace proběhla či probíhá u převážné většiny služebních úřadů a není řešena u 8 až 18 služebních úřadů.** Jedná se o kritéria, která byla pro služební úřady snadno uchopitelná, jelikož požadované výstupy měly služební úřady již v nějaké podobě zpracované.
  - Kritérium zlepšování 3: Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu;
  - Kritérium zlepšování 4: Systém interních předpisů;
  - Kritérium zlepšování 7: Politika lidských zdrojů.

Zkušenosti sekce pro státní službu z průběžně realizovaných konzultací (i přes velmi vysokou míru plnění těchto kritérií) ukazují na některé dílčí nedostatky. Jedná se zejména o:

- chybějící nastavení periodicity přezkumu organizační struktury, náplní organizačních útvarů, počtu a struktury služebních míst, včetně jejich charakteristiky ve vazbě na úkoly služebního úřadu;
- popisy činností útvarů, které se napříč úřadem často jeví jako nejednotné a s překryvy činností jednotlivých útvarů;
- nesystémové přezkoumávání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů.

➤ **Kritéria zlepšování, jejichž implementace proběhla či probíhá a není řešena u 44 až 59 služebních úřadů.** Téměř pětina služebních úřadů tedy tato kritéria nezačala implementovat. Tato kritéria se týkají většinou oblastí, které nebyly v praxi služebních úřadů před účinností Metodického pokynu, zavedeny.

- Kritérium zlepšování 1: Strategie rozvoje služebního úřadu;
- Kritérium zlepšování 8: Adaptační proces;
- Kritérium zlepšování 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců.

Sekce pro státní službu k podpoře zavádění těchto kritérií zlepšování zpracovala vzory interních předpisů, které jsou dostupné na webových stránkách sekce pro státní službu: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>, a současně začlenila tato témata do školení k řízení kvality.

➤ **Kritéria zlepšování, jejichž úspěšná implementace se jeví jako problematická,** zejména s ohledem na skutečnost, kdy více než/ téměř polovina služebních úřadů prozatím nezačala jejich implementaci. Opět se jedná o oblasti, které nebyly dosud na služebních úřadech řešeny a současně nemají služební úřady s jejich nastavením dostatek zkušeností.

- Kritérium zlepšování 2: Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu;
- Kritérium zlepšování 5: Systém komunikace ve služebním úřadu;
- Kritérium zlepšování 6: Systém řízení změn.

K výše uvedeným kritériím nebyly sekci pro státní službu dosud zpracovány všechny vzorové interní předpisy a současně se nepodařilo v uplynulém roce proškolit dostatečný počet členů týmu kvality, který by podpořil úspěšnou implementaci uvedených kritérií zlepšování. U služebních úřadů, které jsou v procesu jejich zavádění, nebo se na něj teprve chystají, je vhodné soustředit se zejména na:

- systémový přístup ke stanovování, naplňování a vyhodnocování cílů úřadu, včetně jejich nezbytné vazby na strategii rozvoje služebního úřadu;
- definování zákazníka (interního/zaměstnanci a útvary mezi sebou apod. i externího/vláda, nadřízené úřady, případní uchazeči o zaměstnání apod.) a způsobů interní i externí komunikace;
- nastavení podmínek a kategorizaci změn (např. dle významu jejich dopadu do úřadu) v nastavovaném systému řízení změn.

Z vyhodnocení plnění požadavků jednotlivých kritérií vyplynulo, že jsou zaváděna v různém pořadí a bez hledání a zohledňování jejich vzájemných souvislostí a vazeb. Služební úřady, které s řízením kvality po přijetí Metodického pokynu teprve začínaly, se soustředily na kritéria, jejichž plnění pro ně bylo nejjednodušší, a tím i rychle dosažitelné. Často tak dochází k „přeskočení“ kritérií č. 1 a 2, která jsou ze systémového hlediska zásadní, jejich zavedení přináší dostatek informací pro relevantní rozhodnutí a vhodná opatření a vytváří základní rámec pro úspěšné řešení dalších kritérií (např. politika lidských zdrojů bez vazby na strategii rozvoje úřadu a cíle po dobu mandátu vedoucího služebního úřadu nemůže flexibilně reagovat na aktuální a skutečné potřeby služebního úřadu a vede pouze k dílčím nesystémovým opatřením). Takový přístup je pro celkovou úspěšnost zavedení a dlouhodobou udržitelnost systému řízení kvality, do značné míry, limitující a vede v lepším případě jen k zavedení jednotlivých kritérií, nikoliv systému řízení kvality.

## KAPITOLA 4

### ZHODNOCENÍ RIZIK V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY

Úkolem sekce pro státní službu v rámci Projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ je podpora implementace zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Podle usnesení vlády č. 214 ze dne 4. dubna 2018, kterým byl schválen Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech, jsou služební úřady povinny zavést alespoň minimální míru kvality (10 kritérií zlepšování) do 30. června 2022.

Na základě dosavadního průběhu projektu a zhodnocení dotazníkového šetření ve služebních úřadech za rok 2020 byla definována rizika, která mohou úspěšné a včasné zavedení minimální míry kvality ohrozit. Těmito riziky jsou:

- **Nedocnění přínosu zavádění minimální míry kvality ze strany vedení služebních úřadů (resp. manažerů kvality a členů týmů kvality).** Správně zavedené a fungující systémy řízení kvality mohou výrazně napomoci ke zvyšování efektivnosti a lepšímu fungování služebních úřadů. Ve svém důsledku jsou velkým přínosem nejen pro cílové zákazníky služebních úřadů (občany, stát, jiné instituce atd.), ale i vedení úřadu, zaměstnance a další zainteresované strany. To jednoznačně potvrzují ty služební úřady, kde již byl dříve systém řízení kvality zaveden a dlouhodobě funguje. Z dosavadního dotazníkového šetření za rok 2020 ve služebních úřadech je však patrné, že mnohé služební úřady to stále takto nevnímají.

Proces zavádění kritérií zlepšování určitě vyžaduje nemalé úsilí těch, kteří se na tomto procesu podílejí, a také vůli a chuť něco změnit. **Je zcela zásadní, aby zejména vedení služebních úřadů (vedoucí služebního úřadu, státní tajemník) docenilo přínos zavádění minimální míry kvality a vnímalo ho jako významný krok a prioritu** nejen pro svůj služební úřad, ale i osobně (vyjasnění procesů s jednoznačnými odpovědnostmi, odstranění duplicit, efektivnější hospodaření se zdroji, zvýšení „vnitřní kultury“ úřadu, rychlejší reakce na změny, adaptace zaměstnanců, zvýšení loajality zaměstnanců, prestiž úřadu, získání ceny kvality atd.).

Postavení manažera kvality a člena týmu by měli zastávat lidé, kteří mají pro tuto práci předpoklady, oblast kvality je zajímá a mají ambice něco měnit. Pokud nebude vedení služebních úřadů (resp. manažer kvality a jeho tým) vnímat pozitivně přínos zavádění minimální míry kvality, nebude umět o přínosu přesvědčit ani další zaměstnance.

#### ***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s vedením služebních úřadů (připomenutí významu a přínosu zavedení systémů kvality);
- školení v oblasti kvality (manažeri kvality, členové týmu, interní auditoři a zaměstnanci, které tato oblast zajímá);
- organizace platformy mezi zástupci služebních úřadů s již zavedeným systémem kvality a služebních úřadů zavádějícími kritérii zlepšování;



- **Nedostatečná podpora vedení služebních úřadů pro zavádění řízení kvality.** Toto riziko vychází z rizika předchozího (nedocení přínosu zavádění minimální míry kvality). Je jedno z nejvýznamnějších rizik, které zásadně ohrožuje úspěšné zvládnutí zavedení minimální míry kvality ve služebních úřadech.

Podpora nejvyššího vedení služebních úřadů je v této oblasti naprosto klíčová. Musí být zcela zřejmá a nejlépe písemně deklarována. Vedení služebních úřadů by mělo svou podporu vyjádřit také písemným jmenováním (pověřením) manažera kvality, který je pak za koordinaci zavádění kritérií zlepšování zodpovědný. Manažer kvality musí mít k výkonu této pozice či role vytvořeny adekvátní podmínky, zejména přidělené pravomoci, bez kterých nemůže koordinaci systému řízení kvality napříč úřadem efektivně realizovat. Dále musí mít jasně vyčleněnou časovou kapacitu, formu a výši odměny.

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s vedením služebních úřadů (dále připomínat význam podpory vedení při zavádění řízení kvality a příležitost čerpat externí zdroje, včetně metodické podpory).

- **Formální přístup k zavádění kritérií zlepšování.** Toto riziko zpravidla souvisí s předchozími riziky. Pokud je zavádění minimální míry kvality ve služebním úřadu vnímáno jen jako povinnost nebo není dostatečně podpořeno vedením služebního úřadu, může dojít jen k formálnímu přístupu k této aktivitě. Riziko formálnosti spočívá v tom, že požadované výstupy (analýzy, interní předpisy, pravidla, systémy atd.) jsou v určité podobě zpracovány a kritéria zlepšování zavedena, avšak většinou jen vágně bez měřitelných parametrů, bez osobní odpovědnosti konkrétních lidí, nezahrnují žádný systém hodnocení plnění či účinnosti. Tím se nastavený systém kvality stává v praxi nefunkčním a degraduje tak zcela svůj přínos.

Formalismus může být také důsledkem tzv. kampaňovitosti, kdy nové vedení služebního úřadu, manažer kvality nebo blížící se konečný termín pro zavádění minimální míry kvality vyvinou aktuální tlak na realizaci maximálních aktivit v oblasti kvality. Tyto aktivity však jsou bez napojení na další procesy, zaměřují se jen na krátkodobé cíle nebo naopak na příliš vzdálené a neměřitelné.

Ve svém důsledku má formální přístup i kampaňovitost fatální vliv na demotivaci a budoucí nedůvěru ve zvyšování kvality u všech, kteří zavádění systému kvality věnovali své úsilí a čas. Formální přístup nebo kampaňovitost bývá nejčastějším důvodem selhání úspěšného fungování systému řízení kvality, a proto je třeba věnovat maximální pozornost minimalizaci tohoto rizika.

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s vedením služebních úřadů (v návaznosti na předchozí rizika varovat před formálností a kampaňovitostí);
- konzultace s manažery kvality a týmy kvality (minimalizace rizika – jak předejít formalismu a kampaňovitosti);

- školení v oblasti kvality (manažeri kvality, členové týmu, interní auditoři a zaměstnanci, které tato oblast zajímá);
  - doporučení pro manažery kvality a tým: předejít formalismu a kampaňovitosti tím, že v dokumentech dokládajících plnění kritérií zlepšování jsou nastaveny jasné měřitelné cíle (parametry), které lze kontrolovat v daném čase (pevných termínech), a jsou zde dány konkrétní zodpovědnosti. Dále nastavení kontrolních dnů průběhu interního projektu zavádění kritérií zlepšování, spolupráce s interním auditorem).
- **Nedostatečná časová kapacita manažerů kvality/členů týmů vykonávajících tyto role nad rámec jejich stávajících agend.** Role manažera kvality je časově i obsahově náročná. Ideální je mít pro tuto roli ve služebním úřadu zřízenou samostatnou pozici. Pokud však tuto roli přebírá zaměstnanec, který ji vykonává nad rámec svých běžných agend, může dojít i při nejlepší vůli zaměstnance k časovému nezvládnutí práce manažera kvality. Nebo může docházet k prokrastinaci, nekvalitnímu či jen částečnému plnění aktivit a nakonec k nedodržení termínu pro zavedení minimální míry kvality. Případně při snaze vše zvládnout hrozí manažerovi kvality například pracovní vyčerpání a může to ovlivnit jeho další setrvání v této pozici. Podobné riziko hrozí i u členů týmu. Manažer kvality a členové týmu proto musí mít od vedení služebního úřadu jasně vyčleněnou časovou kapacitu pro práci v oblasti kvality a tomuto uzpůsobené služební náplně (původní agendu je žádoucí delegovat, alespoň z části, na jiného zaměstnance).

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s vedením služebních úřadů (v návaznosti na „podporu vedení“ přesvědčit vedení služebních úřadů o nutnosti vytvoření adekvátních podmínek pro práci manažera kvality a členů týmu);
  - doporučení pro vedení služebních úřadů: písemné jmenování manažera kvality a členů týmu, formální (písemné) nastavení podmínek pro výkon těchto pracovních pozic (rolí), tj. zanesení této pozice do služební náplně.
- **Neřešená zastupitelnost manažera kvality /členů týmů.** Role/pozice manažera kvality vykonávaná státním zaměstnancem nebo nad rámec stávajících agend nemusí dávat zaměstnanci dostatečný časový prostor pro úspěšné zvládnutí této role. Dále se riziko zvýší, pokud nebude řešena zastupitelnost v případě nemoci či ukončení služebního poměru manažera kvality, resp. člena týmu kvality.

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s vedením služebních úřadů (jmenování členů týmu a manažera kvality).
- **Podcenění časového harmonogramu zavádění systémů řízení kvality ve služebních úřadech.** S posunem konečného termínu zavádění systémů řízení do 30. června 2022 může vzniknout

na straně služebních úřadů mylná představa o dostatečném časovém prostoru pro řešení dílčích kroků a zavádění jednotlivých kritérií zlepšování.

V dotazníkovém šetření za rok 2020 uvádějí služební úřady u některých kroků a kritérií zlepšování výraz „dosud neřešeno“. Je zřejmé, že na tyto oblasti je třeba se nejvíce soustředit. U mnoha aktivit pak uvádějí výraz „v procesu zavádění“, často bez dalšího komentáře. Nelze tak jednoznačně usoudit, v jaké fázi zavádění krok či kritérium je. Pokud je teprve na začátku, včasné splnění je ohroženo podobně jako u dosud neřešených aktivit.

Ze zkušeností jiných služebních úřadů a dřívějších zkušeností z veřejné správy vyplývá, že roční horizont pro úspěšné zavedení systémů řízení kvality je zcela hraniční. Další odkládání plnění dílčích kroků a zavádění kritérií zlepšování již není možné. Může vést ke kumulaci plnění na poslední chvíli, se všemi negativními důsledky, včetně zásadního ohrožení splnění konečného termínu zavedení minimální míry kvality.

Je tak třeba, aby služební úřady měly a důsledně dodržovaly svůj interní časový harmonogram s pevně stanovenými kontrolními dny (nejlépe jako součást interního projektu nebo projektu financovaného z Operačního programu Zaměstnanost).

#### ***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s manažery kvality a týmy (význam interního časového harmonogramu a interních kontrolních dnů, nastavení milníků).
- školení v oblasti kvality (manažeři kvality, členové týmu, interní auditoři a zaměstnanci, které tato oblast zajímá).

- **Nezpracování interních projektů včetně harmonogramů.** Zavádění kritérií zlepšování (systémů řízení kvality) je vždy náročným procesem. Pro nezbytný přehled a kontrolu průběhu tohoto procesu je třeba ho vždy řešit jako projekt. Pokud služební úřad nerealizuje projekt spolufinancovaný z Operačního programu Zaměstnanost, je žádoucí mít projekt interní se stanoveným rozsahem, nutnými zdroji a časovým harmonogramem.

V Metodickém pokynu (kroku č. 8) i v rámci již uskutečněných konzultací či školení bylo sekcí pro státní službu zpracování interního projektu důrazně doporučováno. Byly také vytvořeny šablony interních projektů, které mají služební úřady k dispozici.

Z dotazníkového šetření za rok 2020 však vyplývá, že v mnoha služebních úřadech interní projekty přesto nevznikly a nejsou realizovány.

#### ***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- školení v oblasti kvality (význam interního projektu);
- konzultace s manažery kvality a jejich týmy (význam interního projektu);
- důsledné doporučení:
  - zpracovat interní plán projektu s harmonogramem a milníky;

- vytvoření komunikační matice (kdo s kým v rámci projektu bude komunikovat);
  - registr rizik v rámci projektu;
  - nastavené a realizované kontrolní dny;
  - školení projektového řízení realizované sekcí pro státní službu.
- **Nedostatečné proškolení členů týmů a manažera kvality včetně zástupců.** Důsledné proškolení manažera kvality, členů týmů a jejich zástupců v oblasti kvality je naprosto klíčové pro pochopení přínosů a úspěšné zvládnutí zavedení minimální míry kvality.

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- konzultace s vedením služebních úřadů (umožnit účast na školení všem manažerům týmu včetně členů týmu);
  - zajistit dostatečný rozsah a kapacitu školení v oblasti kvality;
  - důsledná evidence školení, jmenovitý seznam proškolených účastníků a aktivní pozvánky na školení u služebních úřadů, které zatím své zástupce na školení neposlaly.
- **Rozhodnutí o pozastavení zavádění systémů řízení kvality z důvodu případné další vlny covidové pandemie.** Vlivem epidemiologické situace v roce 2020 a omezení standardního chodu služebních úřadů byla oblast řízení kvality dočasně pozastavena. Zároveň došlo k prodloužení termínu zavádění kritérií zlepšování do 30. června 2022. V případě opakované vlny covidové pandemie a dalšího pozastavení zavádění kritérií zlepšování by projekt sekce pro státní službu byl zásadně ohrožen.

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- upozornění na fatální důsledky v plnění projektu při rozhodnutí opakovaného pozastavení zavádění systémů řízení kvality v případě další covidové vlny.
- **Změna priorit vlády v oblasti řízení kvality**

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- sekce pro státní službu bude apelovat na kontinuitu politického rozhodnutí v oblasti zavádění systémů řízení kvality.
- **Nedostatečné personální obsazení členů týmu projektu ze strany sekce pro státní službu.** Toto riziko na straně projektového týmu sekce pro státní službu je spojeno s neobsazením všech pracovních míst v rámci projektu, resp. s přirozenou fluktuací stávajících členů týmu. Naplněním tohoto rizika může být ohroženo včasné zvládnutí všech aktivit projektu včetně potřebných konzultací, realizací přezkumů ve služebních úřadech atd.

***Návrh opatření sekce pro státní službu:***

- realizace výběrových řízení za účelem obsazení všech pracovních míst projektu;
- zajištění aktivit projektu ve spolupráci s externími spolupracovníky s ohledem na finanční zdroje projektu.

## KAPITOLA 5

### AKTIVITY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU NA NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

Rok 2021 bude pro služební úřady z hlediska úspěšného zavedení požadavků Metodického pokynu náročným, a to jak na straně služebních úřadů, tak i na straně sekce pro státní službu.

Hlavním úkolem sekce pro státní službu bude v roce 2021 vytvoření vhodných metodických podmínek a podmínek pro spolupráci sekce pro státní službu se služebními úřady, ale i spolupráci mezi jednotlivými služebními úřady navzájem.

S ohledem na datum předkládání této Informace již byla některá opatření, jejichž potřeba vyplynula z provedeného vyhodnocení stavu implementace Metodického pokynu, provedena v prvním pololetí roku 2021. Činnost sekce pro státní službu se soustředila zejména na:

➤ **Aktualizaci školení k řízení kvality**

Na základě dosavadních zkušeností a potřeb služebních úřadů v této oblasti byla upravena koncepce školení tak, že byla rozšířena nabídka témat školení. Školení k řízení kvality je realizováno on-line formou, přičemž obsah lze, v povinném 40hodinovém rozsahu, čerpat variabilně, podle potřeb jednotlivých účastníků školení a na základě výběru z více témat. Těmito tématy jsou:

- Interní předpisy a jejich role v komunikaci úřadu,
- Procesní řízení, řízení změn a jejich komunikace,
- Strategické řízení a cíle úřadu,
- Personální procesy a strategie,
- Interní audit a Metodický pokyn jako jeho kritérium,
- Projektové řízení (projektový management),
- Analýza a řízení rizik (management rizik).

Po absolvování celého školení je účastníkům vystaveno a předáno Osvědčení o získané odborné způsobilosti "specialista kvality ve služebním úřadu", platné ve všech služebních úřadech.

➤ **Dopracování vzorových interních předpisů**

K podpoře implementace kritérií, která nejsou dosud v dostatečné míře zaváděna, byly zpracovány vzory interních předpisů, které jsou dostupné na webových stránkách sekce pro státní službu: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>.

➤ **Zahájení realizace tzv. kulatých stolů** pro předávání si zkušeností s realizací aktivit směřujících k naplnění požadavků Metodického pokynu mezi služebními úřady.

➤ **Průběžné konzultace se služebními úřady** na základě jimi identifikovaných potřeb.

Ve druhém pololetí roku 2021 sekce pro státní službu plánuje:

- **Další rozšiřování nabídky školení k řízení kvality** a to jak jejich rozsahem, tak i nabídkou školících termínů. Bude plněno průběžně.
  - **Aktivní oslovení služebních úřadů**, které doposud sestavily týmy kvality a z hlediska plnění požadavků Metodického pokynu ve stanoveném čase se jeví jako rizikové. Jedná se o:
    - Ministerstvo životního prostředí,
    - Ministerstvo obrany,
    - Úřad pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod,
    - Hygienickou stanici Hlavního města Prahy a
    - Národní sportovní agenturu.
  - **Provedení přezkumu** plnění požadavků Metodického pokynu ve služebních úřadech, které ho již implementovaly nebo jeho implementaci v průběhu roku 2021 plánují dokončit. Jsou to:
    - Česká školní inspekce,
    - Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví,
    - Generální finanční ředitelství,
    - Agentura ochrany přírody a krajiny a
    - Agentura pro podnikání a inovace.
- Stav plnění požadavků bude průběžně monitorován a skupiny služebních úřadů, u kterých bude proveden přezkum, mohou být proto rozšířeny. Bude plněno průběžně.
- **Zpracování komentáře k vybraným kritériím zlepšování Metodického pokynu**, která činí služebním úřadům při zavádění problému nebo způsobují výkladové nejasnosti. Komentář bude zaslán služebním úřadům a zveřejněn na webových stránkách sekce pro státní službu, nejpozději do konce srpna 2021.
  - **Zpracování postupu a pravidel přezkumu**, včetně stanovení způsobu přezkoumání plnění požadavků Metodického pokynu u služebních úřadů, které je zavádějí společně. Postup bude zaslán služebním úřadům a zveřejněn na webových stránkách sekce pro státní službu, nejpozději do konce srpna 2021.
  - **Realizaci tzv. kulatých stolů** pro vzájemné předávání praktických zkušeností s realizací aktivit, směřujících k naplnění požadavků Metodického pokynu, mezi služebními úřady a postupné definování ukazatelů benchmarkingu ve služebních úřadech. Bude plněno průběžně.
  - **Pokračování budování benchmarkingu a benchlearningu** v návaznosti na výstupy z kulatých stolů. Bude plněno průběžně.

- **Zpracování příruček k systému řízení kvality podle ISO 9001 a modelu CAF**, které budou nabízeny k využití služebním úřadům, které již dosáhly minimální míry kvality dle Metodického pokynu a mají zájem systém řízení kvality dále rozvíjet. Příručka pro rozvoj řízení kvality podle normy ISO 9001 bude zpracována do konce prvního čtvrtletí roku 2022. Příručka k modelu CAF bude zpracována v průběhu roku 2022.
  
- **Průběžné konzultace pro služební úřady na základě jimi identifikovaných potřeb.**



## ZÁVĚR

Rok 2020 byl ve vztahu k zavádění řízení kvality ve služebních úřadech velmi poznamenán epidemiologickou situací. Přesto celá řada státních zaměstnanců, členů týmů kvality zcela samostatně a aktivně přistoupila k plnění cílů Metodického pokynu a navíc i přes deklarovaná omezení s dobrými výsledky. Tento přístup je třeba maximálně ocenit a navázat na něj v následujícím období do konce června 2022, kdy má být Metodický pokyn implementován ve všech služebních úřadech.

Zavádění systému řízení kvality je třeba vnímat jako obrovskou příležitost pro zlepšení činnosti služebních úřadů dovnitř i navenek. Úspěšně zavedené řízení kvality ve služebních úřadech může vytvořit flexibilní prostředí, které bude dobře reagovat na výzvy a změny v oblasti ekonomické i sociální.