

# Martina Postupová: Práce se služebními úřady je náročná, ale obohacující

Snažíme se přispět k profesionalizaci, vyšší kvalitě a dalšímu rozvoji státní služby, k její inovaci a modernizaci, říká personální ředitelka sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

**Profesí jste právnička, máte značné zkušenosti z personální práce. Jak nahlížíte na rozvoj státní služby v nynějším velmi náročném období?**

V sekci již pátým rokem uskutečňujeme projekt na podporu profesionalizace a kvality státní služby a státní správy. Nese to s sebou velmi inspirující směr názorů. Ačkoliv jsme se během doby potýkali s nejrůznějšími problémy, je za námi zároveň vidět úžasný kus práce. Jakákoliv inovace správy věcí veřejných může být často i zdoluhavým procesem. Ne vždy si totiž všichni myslí, že veřejná správa dokáže být moderní a flexibilní...

**Může být porovnávána s firemní sférou?**

Nejčastěji s ní bývá poměřována právě státní služba. Té se pak mnohdy vyčítá, že je konzervativnější v přijímání inovací. Mějme však na paměti, nakolik je státní služba svázaná zákony a právními předpisy, z nichž musí v každém případě vycházet. To však neznamená, že bude ve vztahu k hospodářským a společenským změnám odevzdaná a nevynalézavá. Její proměny se dějí zpravidla postupnými a promyšlenými kroky. Ve státní správě dlouho doznívalo to, jak hluboce totalitní režim porušil kontinuitu prestiže státního zaměstnance, úředníka a etický kodex, z něhož se odvíjela. Etický kodex vznikl v důstojné podobě teprve nyní. Věřím, že přispěje k nobilese státní služby a jejích zaměstnanců. Zlaté pravidlo etiky není nic jiného než z morálních principů odvozená zásada: nedělej to, co nechceš, aby jiní dělali tobě.

**Řídíte zároveň významný projekt, zaměřený na podporu profesionalizace a kvality státní služby a státní správy. Co by měl v blízké době přinést?**

Bezpochyby vznikne flexibilnější prostředí služebních úřadů, zlepší se jejich vnější i vnitřní komunikace, zdokonalí se vazby a vztahy mezi jednotlivými odděleními. Na úzkou a smysluplnou spolupráci v sekcích hodně sázíme, vzájemně nás to obohacuje. Postupujeme společně jak s kolegyněmi a kolegy spjatými se vzděláváním a mezinárodní spoluprací, tak s oddělením podpory a rozvoje státní služby. Nese to s sebou velmi často skutečnou směsicí nápadů a vizí. Vidím v tom záruku cesty ke společnému a kvalitnímu úspěchu. Sama mám zásadu, že věci, které dělám, musí obohatit mě i mé okolí.

**Jaké konkrétní výstupy už projekt přinesl?**

Podánilo se nám vyvinout aplikaci e-Zkouška a úspěšně ji zavést na více než šedesáti služebních úřadech. Tím je zajištěna elektronická podpora procesu úřednické zkoušky. V praxi to znamená, že dokumenty pro státní zaměstnance, kteří ji skládají, se vygenerují a vyhodnotí automaticky. Pevně věřím, že doba „papírové“ podoby této zkoušky se již nevrátí. Nyní probíhá pilotní implementace aplikace elektronického systému pro seznámení s dokumenty státní služby eSIAŘ.

„Věci, které dělám, musí obohatit mě i mé okolí.“

**Přibližně před patnácti lety byly ve veřejné správě doslova v módě metody řízení kvality. Pak poněkud ustoupily do pozadí. Vydali jste se nyní po jejich stopách?**

Ano, právě externí vyhodnocování zavedeného systému kvality ve služebních úřadech je dalším velkým tématem. Dotkne se více než stovky z nich. V průběhu našeho již zmíněného projektu jsme jednotlivým služebním úřadům poskytovali konzultační i podpůrnou roli. Pomáhali jsme jim rovněž při zavádění kritérií zlepšování, která musejí podle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech naplňovat. Jako gestor agendy musíme splnit cíle stanovené Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky a přispět ke klientsky orientované veřejné správě. To, jak si na tom jednotlivé služební úřady stojí, bude mít také pro nás vypovídací hodnotu. Tudíž i my čekáme na své vysvědčení.

**Máte již k dispozici některá konkrétní zjištění z praxe služebních úřadů?**

U jedenácti z těch, které již prošly externím vyhodnocením, byla identifikována řada inspirativních řešení v řízení kvality i jednotlivých oblastí, ke kterým jsou kritéria zlepšování vztažena.

Jejich přístup k zavádění systému řízení kvality byl hodnocen jako vysoce profesionální a inovativní. Je tomu tak především vzhledem k dlouhodobě aplikovaným moderním metodám řízení a díky využívání efektivních postupů, metod a vhodných softwarových řešení.



níky a připravujeme další vzdělávací balíčky pro státní zaměstnance. Nabídneme rovněž webináře pro vstupní a následné vzdělávání.

### Co zavedení metod řízení kvality zdokonalí v dosavadní praxi služebních úřadů?

Díky projektu dojde ke zvýšení efektivity personálních procesů služebního úřadu a transparentnosti řízení jeho lidských zdrojů vůči vlastním stávajícím i budoucím zaměstnancům. Vytvoří to prostředí pro definování postupu řízení změn, zvýšení účinnosti koordinace aktivit i pro jasnou specifikaci odpovědností a pravomocí. To všechno jsou jedny z hlavních oblastí, kam směřují naše snahy. V první řadě ovšem, jak jsem již zmiňovala, očekávám zlepšení vnitřní komunikace v úřadech. Vyžaduje to však také brát v úvahu zpětnou vazbu veřejnosti jako adresáta služeb úřadů. Měli bychom vybízet veřejnost k odpovědi na otázku, jaké chceme mít úřednictvo.

### Je cesta k ideálnímu státnímu zaměstnanci, úřednictvu ve službách státní správy a samosprávy ještě dlouhá?

Především je nekonečná, protože zakonzervovat nějaký stav v dynamice společenských změn by bylo iluzorní. Státní zaměstnanci vzdělanostně splňují stanovené požadavky. Potřebují však motivaci, zkušenosti a odpovědnost. Úřednictvo potřebuje vyjednávací schopnosti, jisté charisma, kreativitu a vstřícnost při vnitřním i vnějším jednání. Ukazuje se, že přínosem jsou ti, kteří přicházejí se zkušeností z působení v soukromé sféře, v zahraničí, velkou důležitost mají genderové a věkově diverzifikované týmy. Je třeba přemýšlet o věcech, které nás přesahují profesně i resortně. Právě zkušenost a odpovědnost vytvářejí cennou přidanou hodnotu úředníků ve státní službě.

#### Martina Postupová

Vystudovala práva na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně a studijní program na Univerzitě Karlově v Praze zaměřený na evropská studia, ve státní správě pracuje téměř 20 let. Od roku 2020 je personální ředitelkou v sekci pro státní službu Ministerstva vnitra.

Práce se služebními úřady je náročná, ale obohacující. Nikdy nevíte, čím vás státní služba překvapí.

### Poznamenala specifika minulých let předávání vzdělání v projektu?

Uplynulé dva roky byly samozřejmě ovlivněny covidovou dobou. Byla to pro nás obdobně jako pro řadu dalších celostátních činností zároveň výzva. Zdokonalili jsme se v technickém zaměření, přesunuli naše kurzy a semináře do online prostředí. Máme nyní proškoleny v rozsahu 40 hodin více než 250 expertů kvality. Uskutečnili jsme exkluzivní vzdělávací program pro státní tajem-

### Lze tedy říct, že uplatňování procesu řízení kvality s sebou přináší určitá pravidla?

Ano, jedná se zejména o nastavení pravidel pro strategické řízení, o stanovení cílů i o řízení změn a lidských zdrojů. Předcházet tomu musí související analýza současného stavu chodu řízení a fungování služebního úřadu. V delším časovém horizontu to vše vede k rozvoji služebního úřadu. To má přímou vazbu na službu, kterou státní správa poskytuje veřejnosti. Potvrzuje se, že abychom dokázali skutečně státní správu modernizovat, nestačí jí poskytnout odpovídající množství technických prostředků. Proces modernizace musí doprovázet rovněž zvládnutí takzvaných měkkých dovedností. Tím, že se nyní systematicky věnujeme metodám řízení kvality ve státní správě, směřujeme k rozvoji schopností a dovedností. Určitě to přinese proměnu vzdělávání nejen u manažerů, tam je již delší dobu plynule uplatňována, nyní však jde o to, aby se dovednosti u všech profesí ve státní správě rozvíjely cíleně, ne nahodile. ■

foto: