



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ŠKOLENÍ K ŘÍZENÍ KVALITY

obecné informace a úvod do školení

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

OBSAH

INFORMACE O ŠKOLENÍ	4
ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU PROAK	5
ÚVOD DO ŘÍZENÍ KVALITY	18
Základní terminologie řízení kvality a jak kvalitu měřit.....	18
Základní přístupy a nástroje řízení kvality	24
Institucionální zajištění řízení kvality ve veřejné správě	26
PROČ SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY DO STÁTNÍ SLUŽBY.....	27
ŘÍZENÍ KVALITY VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	32
Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.....	32
Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech	33
Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě	33
Analýza stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech	34
Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality	35
Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech	35
Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech.....	36
METODICKÝ POKYN PRO ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH	38
Dílčí kroky při zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech	40
Kritéria zlepšování	41
Přínosy úspěšného zavedení Metodického pokynu.....	43
Vztah mezi zákonem o státní službě a systémem řízení kvality dle Metodického pokynu.....	44
ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DVANÁCTI KROKŮ	45
KROK č. 1: Informování vedení služebních úřadů	46
KROK č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality	48
KROK č. 3: Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality	50
KROK č. 4: Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost	52
KROK č. 5: Sestavení týmu kvality	53
KROK č. 6: Absolvování školení.....	55
KROK č. 7: Zpracování analýzy současného stavu	56
KROK č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu.....	57
KROK č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu	58
KROK č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality	60
KROK č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality	61
KROK č. 12: Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování	62

KAPITOLA 1

INFORMACE O ŠKOLENÍ

V souladu s usnesením vlády ze dne 10. dubna 2017 č. 275 k Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech¹ připravil projektový tým sekce pro státní službu školení k problematice řízení kvality v návaznosti na Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech². Školení je 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 „PROAK“ nebo „projekt“).

Cílem školení je předat účastníkům informace a praktické zkušenosti odborníků z oboru zavádění, organizace, dokumentování a vyhodnocování systémů řízení kvality, s důrazem na plnění požadavků Metodického pokynu ve služebních úřadech a zároveň jim poskytnout platformu pro předávání a sdílení zkušeností z jejich aktuální praxe.

Školení je koncipováno v souladu s výše uvedenou Metodikou **v povinném rozsahu 40 hodin. Prvních 8 hodin je naplněno formou samostudia tohoto textu.** Obsahuje stručný výklad základů řízení kvality, shrnutí požadavků Metodického pokynu a kroků, které jsou Metodickým pokynem doporučovány pro zavedení řízení kvality. Následují tematické celky probíhající **prezenčně*** - jejich **obsah** je prezentován v 8hodinových nebo 4hodinových tématech s ověřením znalostí u všech témat. Nabídka témat bude průběžně aktualizována na webových stránkách sekce pro státní službu Ministerstva vnitra³.

Všichni účastníci, kterým je potvrzena jejich závazná přihláška na konkrétní termín školení, **jsou vysíláni svými služebními úřady do systému vzdělávání projektu sekce pro státní službu jako podpořená osoba ve školícím cyklu s rozsahem 40 hodin, včetně prokazatelného ověření znalostí. Přihlášení účastníci jsou tedy povinni se již zadaného termínu školení zúčastnit. Po absolvování celého školení bude účastníkům vystaveno a předáno Osvědčení o získané profesní způsobilosti „specialista kvality ve služebním úřadu“, platné ve všech služebních úřadech.**

Školení je určeno zejména stávajícím manažerům kvality ve služebních úřadech, členům týmů kvality, interním auditorům a případně dalším zájemcům určeným příslušnými služebními úřady.

***V případě vyhlášení preventivních opatření v boji proti dopadům pandemie, způsobené SARS COVID-19, omezujících prezenční výuku, bude tato nahrazena on-line formou výuky.** Jednotlivá témata budou prezentována v původně plánované, povinné časové dotaci 40 hodin, pouze s tím rozdílem, že většinově budou rozdělena do dvou 4hodinových navazujících částí. V jednom výukovém dni bude k tématu prezentována pouze jedna z částí, čili 4 hodiny on-line výuky. **Závazek podpořené osoby a podmínky udělení Osvědčení zůstávají nezměněny.**

¹ <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/metodika-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech-2017.aspx>

² <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/metodicky-pokyn-pro-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech-brezen-2018.aspx>

³ <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/nabidka-skoleni-a-seminaru-sekce-pro-statni-sluzbu.aspx>

KAPITOLA 2

ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU PROAK

Projekt **Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy** je spolufinancován z Operačního programu Zaměstnanost pod registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173. Příjemcem této podpory je sekce pro státní službu, konkrétně samostatné Oddělení podpory a rozvoje státní služby. Cílovou skupinou projektu jsou správní a služební úřady a jejich zaměstnanci.

Cílem projektu je přispět k profesionalizaci, vyšší kvalitě a dalšímu rozvoji státní služby, dále podpořit implementaci zákona o státní službě a doplnit odbornou činnost sekce pro státní službu. Dílčími cíli specifikovanými v projektu je podpora implementace zákona o státní službě zejména prostřednictvím analytické činnosti, podpora procesu vzdělávání ve správních úřadech, zefektivnění procesu úřednické zkoušky prostřednictvím její elektronizace a automatizace, podpora zvyšování kvality ve služebních úřadech prostřednictvím definování systému řízení kvality vhodného pro služební úřady a zvýšení odbornosti státních zaměstnanců v oblasti institutů zákona o státní službě prostřednictvím realizace projektových konferencí a odborných seminářů.

Informace o projektu jsou aktualizovány na stránkách projektu dostupných z adresy www.statnisluzba.cz⁴.

Mezi cíle projektu patří

- podpora implementace zákona o státní službě
- podpora procesu vzdělávání ve správních úřadech
- zefektivnění procesu úřednické zkoušky
- podpora řízení kvality ve služebních úřadech
- zvýšení odbornosti státních zaměstnanců v souvislosti se zákonem o státní službě

Následující kapitoly krátce představí jednotlivé dílčí aktivity projektu.

⁴ <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-profesionalizace-a-kvality-statni-sluzby-a-statni-spravy.aspx>

Analýza účinnosti zákona o státní službě za využití metodiky ex post RIA

Cílem aktivity je zpracovat analýzu účinnosti zákona o státní službě vyhodnocující reálné dopady zákona o státní službě po několika letech jeho účinnosti, a to ve vztahu k naplnění cílů a základních principů právní úpravy státní služby v České republice definované ze strany Evropské komise. Těmito cíli jsou odpolitizování, posílení efektivnosti a výkonnosti, zvýšení transparentnosti, profesionalizace a zvýšení stability státní správy.

Analýza byla v rámci projektu PROAK zpracována formou tzv. ex post RIA (RIA, z anglického pojmu *Regulatory Impact Analysis*) a v souladu s Obecnými zásadami pro hodnocení dopadu regulace, naposledy novelizovanými usnesením vlády č. 76 ze dne 3. února 2016, dále v souladu s principy obsaženými v Metodice přezkumu účinnosti právních předpisů Úřadu vlády České republiky v roce 2018 a s metodikou hodnocení předpisů EU *Impact Assessment Guidelines* ze dne 15. ledna 2009.

Závěry z provedené ex post RIA jsou obsaženy ve Zprávě z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA)⁵.

Obrázek 1

Obálka Zprávy z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA)



Provedené vyhodnocení účinnosti reflektuje dobu od nabytí účinnosti zákona do 31. prosince 2018. Z důvodu zajištění nezávislého hodnocení naplňování cílů zákona byla ex post RIA zpracována externím dodavatelem, vybraným na základě zadávacího řízení, a to společností KPMG Česká republika, s.r.o.

⁵ Zpráva ke stažení zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/zprava-z-ex-post-hodnoceni-dopadu-regulace-ria.aspx>

Prvotním krokem pro zpracování analýzy bylo přezkoumání textu zákona o státní službě. V rámci tohoto přezkumu byly upřesněny cíle a analyzovány jednotlivé nástroje zákona o státní službě, zároveň byla identifikována rizika spojená s implementací zákona. Ta byla ověřena v rámci zpracovávání ex post RIA. Na základě tohoto vyhodnocení cílů zákona o státní službě byla sestavena sada ukazatelů, jejichž vyhodnocení bylo zapracováno do finální ex post RIA. Tato sada ukazatelů by měla v dalších letech sloužit k vyhodnocování zákona o státní službě z hlediska dosahovaných trendů.

Paralelně byly na podzim roku 2018 realizovány rozsáhlé hloubkové rozhovory s představiteli státní správy a se zástupci akademického sektoru a odborné veřejnosti a dotazníkové šetření napříč všemi služebními úřady za účelem doplnění potřebných dat. Výsledkem bylo provedení vyhodnocení dopadů dle jednotlivých nástrojů (ustanovení zákona) a prezentace dopadů ve vztahu k naplnění cílů zákona. Výsledné hodnocení je kombinací objektivních dat a výstupů z rozhovorů s respondenty.

Výsledky hloubkových rozhovorů korelují se zjištěními z provedené analýzy dat. Respondenti se domnívají, že nejlépe byly naplněny cíl „transparentnost“ a cíl „stabilita“. K naplnění těchto cílů nejvíce přispělo nastavení vzdělávání státních zaměstnanců, sladování rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem státní služby, možnost podání stížnosti ve věcech výkonu služby a věcech služebního poměru, podmínky služby a vymezení povinností a práv státních zaměstnanců. Pozitivní vliv na státní službu byl prokázán také díky zřízení sekce pro státní službu a její činnosti. Ve vzájemném srovnání cílů zákona nejhůře dopadl cíl „efektivita“. K posílení efektivity státní správy mělo přispět stanovení pravomocí a kompetencí, včetně měřitelných požadavků na výkonnost a profesionalitu tak, aby byla zajištěna efektivní správa služebních vztahů. Z odpovědí respondentů vyplývá, že se to nepodařilo. Negativní hodnocení tohoto cíle souvisí zejména s naplňováním ustanovení týkajících se výběrových řízení, kárné odpovědnosti, služebního hodnocení, postavení státního tajemníka, změn služebního poměru a oborů služby.

V rámci hloubkových rozhovorů byli dále respondenti požádáni o zhodnocení dopadů zákona o státní službě na státní správu v České republice formulováním maximálně tří negativ nebo pozitiv. Souhrn nejčtenějších odpovědí uvádí následující tabulka 1.

Analýza ukázala, že je velmi obtížné zákonem sledovat všechny cíle najednou, s ohledem na jejich vzájemné disjunktivní postavení. Je zřejmé, že při přijetí zákona byl kladen důraz na zvýšení míry transparentnosti a posílení stability státní správy, což se přijetím i aplikací zákona podařilo naplnit. Důsledkem je však zvýšení administrativní náročnosti některých procesů, které se promítají ve snížení efektivnosti státní služby jako celku. Z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti České republiky je však nezbytné se na zvýšení efektivity státní správy a jejích institucí zaměřit. To však bude vyžadovat přijetí konkrétních úprav zákona, směřujících k většímu otevření státní služby navenek, které do služebních úřadů přinesou více prvků vnitřní a vnější konkurence, ale také aplikaci celé řady měkkých manažerských nástrojů běžných v zahraničí. V této souvislosti je nutné připomenout, že analýza byla zaměřena na stav do konce roku 2018. V roce 2019 již byly přijaty konkrétní zákonné úpravy, které tyto závěry částečně již naplnily.

Hlavní pozitiva zákona	Hlavní negativa zákona
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kodifikace státní služby v České republice prostřednictvím samostatného zákona 2. Vytvoření uceleného systému státní služby včetně jednotného metodického řízení 3. Státní služba je silným veřejným tématem 4. Významné zvýšení transparentnosti a stabilizace státní správy 5. Přezkoumatelnost rozhodování na všech stupních řízení státní služby 6. Omezení účelových politických vlivů na činnost státní správy 7. Naplnění podmínek Evropské unie v Dohodě o partnerství 2014 - 2020 8. Zvýšení objemu finančních prostředků na odměňování státních zaměstnanců ve služebním poměru 9. Vytvoření podmínek pro sladění osobního a rodinného života s výkonem služby 10. Nastavení systému ověřování znalostí státních zaměstnanců na základě provedení úřednické zkoušky 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nízká efektivita státní služby a chybějící nástroje pro měření výkonnosti 2. Složitost zákona (kombinace soukromého a veřejného práva) a nárůst administrativy spojený s jeho aplikací 3. Omezené možnosti pro realizaci personální politiky služebních úřadů 4. Způsob výběrů státních zaměstnanců do služebního poměru 5. Aplikační praxe procesu kárného řízení 6. Významné omezení flexibility služebního poměru zejména v oblasti mobility, rotace státních zaměstnanců a vstupu odborníků 7. Nedostatečná funkce služebního hodnocení jako nástroje pro hodnocení výkonu státního zaměstnance zejména na úrovni představených 8. Aplikační praxe na úrovni pozic státních tajemníků 9. Omezený dopad na profesionalizaci státní služby a státních zaměstnanců 10. Způsob stanovení oborů služby a související aplikační praxe

Tabulka 1 Zhodnocení dopadů zákona o státní službě ze strany respondentů

Závěry (a úkoly), které vyplynuly z provedené ex post RIA, lze rozdělit do tří skupin. První skupina závěrů je zaměřena na zajištění vyšší efektivity dílčích institutů zákona, kterými jsou proces výběrových řízení, aplikační praxe v oblasti kárného řízení, vybraná ustanovení služebního poměru (mobilita, rotace, postavení představených), pozice státního tajemníka, služební hodnocení a koncepce oborů služby. Druhou skupinu úkolů představuje proces dalšího přezkumu, a to jak průběžného monitoringu definovaných ukazatelů pro účel přezkumu, tak i dalších komplexních přezkumů účinnosti zákona minimálně jedenkrát za pět let. Rovněž vůči Evropské komisi se sekce pro státní službu zavázala provádět aktualizaci analýzy účinnosti zákona o státní službě s časovým odstupem po každé právní úpravě nastavení státní služby v České republice. Třetí skupina úkolů je spojena s vládou schváleným Metodickým pokynem pro řízení kvality ve služebních úřadech, v něm definovaným kritériem zlepšování č. 10 a zaváděním manažerského přístupu postaveného na metodě benchmarkingu. Pro tuto metodu je možné využít jako vstup sadu ukazatelů, v rámci které jsou definovány indikátory vhodné pro pravidelný monitoring vývoje aplikace zákona o státní službě v praxi.

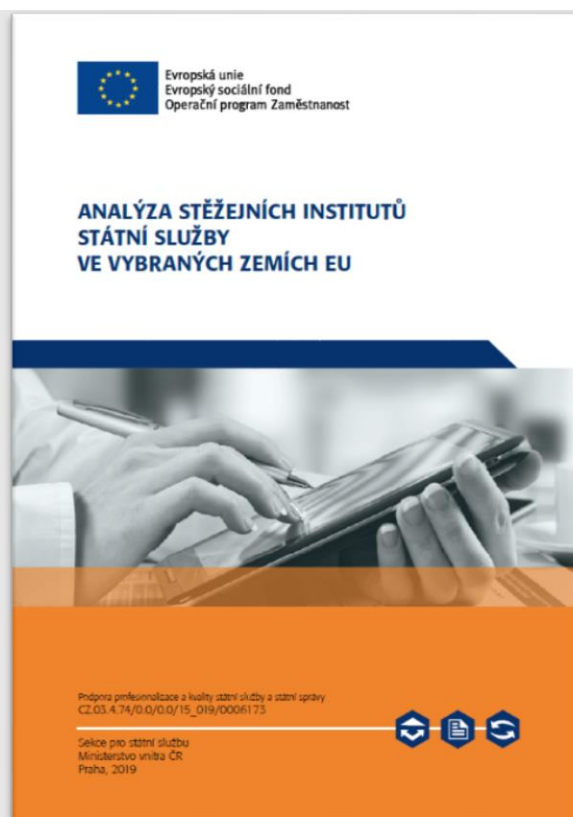
Analýza stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU

Předmětem další analýzy, nazvané Analýza stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU⁶, bylo zmapovat úpravu dílčích oblastí státní služby ve vybraných zemích EU s cílem získat zkušenosti a dobrou praxi z implementace státní služby. Pro zpracování analýzy byly zadány konkrétní oblasti přezkumu, jimiž byly depolitizace státní správy (vč. rozdělení na politická a služební místa), možnosti kompenzace povinností státních zaměstnanců, možnosti kariérního postupu (kariérní řád), systemizace a organizace služebních úřadů, provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst, provádění kárného řízení, úřednické zkoušky, služebního hodnocení státních zaměstnanců, stanovení principů etiky ve státní službě, sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby, vzdělávání státních zaměstnanců a úpravy skončení služebního poměru.

Do analýzy byly v různé míře detailu a způsobu následného zpracování zahrnuty státy Belgické království, Dánské království, Estonská republika, Finská republika, Francouzská republika, Chorvatská republika, Irská republika, Italská republika, Maltská republika, Nizozemsko, Polská republika, Rakouská republika, Slovenská republika, Spojené království Velké Británie a Severního Irska a Spolková republika Německo.

Obrázek 2

Obálka Analýzy stěžejních institutů státní služby ve vybraných zemích EU



⁶ Analýza je ke stažení zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/analiza-stezejnich-institutu-statni-sluzby-ve-vybranych-zemich-eu.aspx>

Analýza neobsahuje závěr či manažerské shrnutí, je potřeba se v Analýze orientovat dle jednotlivých institutů a dohledat si zájmový stát.

Jako příklad zajímavé praxe lze uvést irský komplexní systém řízení podle výsledku (*Performance Management Development System*), jehož součástí je mimo jiné propracovaný systém služebního hodnocení. To však není samostatně stojícím manažerským nástrojem, ale provázanou a neoddělitelnou součástí systému řízení podle výsledku. Hodnocení je prováděno směrem k jednotlivci, a to z hlediska odměňování, kariéry, profesního rozvoje, a zároveň směrem k vrcholu systému, z hlediska komplexního plánování lidských zdrojů, zdrojů obecně, včetně finančních, rozpočtových. Co se týká samotného hodnocení, v Irsku v roce 2016 opustili pětistupňovou hodnotící škálu a přešli k dvoustupňovému známkování „vyhovující“ a „nevyhovující“. Původní systém pěti známek zakládal příliš automatický nárok na finanční ohodnocení a kariérní postup, celek tak představoval velký tlak na zvyšování rozpočtových výdajů. Velkým tématem je mobilita v rámci státní správy. Existuje centrální registr napříč celou státní správou, kde mohou zaměstnanci žádat o jiné pozice, ať hledají jiné místo působit úřadu či jinou pozici napříč úřady. Pouze uvnitř stejného úřadu se převedení řídí interními pravidly a není konáno nové výběrové řízení.

Dalším příkladem je estonské Centrum excelence pro vrcholové vedoucí pracovníky státní správy („TOP Civil Service Excellence Centre“). Toto centrum je odpovědné za výběr a rozvoj vrcholného managementu státní správy - organizuje přijímání a výběr, organizuje a koordinuje práci výběrové komise, organizuje hodnocení vrcholových manažerů, rovněž má poradní roli pro vrcholové manažery ve věci profesního rozvoje a organizuje relevantní aktivity. V neposlední řadě archivuje informace o kandidátech na nejvyšší vedoucí pozice ve státní správě. Pro přijímání, výběr, hodnocení a rozvoj vrcholových manažerů estonské státní služby je definován rámec šesti klíčových kompetencí. Například v oblasti „pohled do budoucna“ musí být schopen zformulovat vizi do budoucna, která obsahuje současné trendy, znalost státní správy a konkrétní politiky a umí přesvědčit své podřízené, aby k naplnění vize aktivně přispívali. V oblasti „realizace vize“ musí být manažer schopen svoji vizi realizovat, rozdělit role a odpovědnost v rámci týmu a monitorovat postupné plnění cílů a realizaci jednotlivých kroků. Dalšími kompetencemi je podpora inovací, tvorba hodnot, podpora zaměstnancům a kompetence „sám sobě vedoucím pracovníkem“, v rámci které by vrcholový manažer měl rozpoznat potřebu vlastního profesního růstu, tak aby byl jeho potenciál maximálně využit ve prospěch státní správy.

Stejně jako v případě Estonska přistoupili k určité centralizaci řízení top managementu také ve Finsku. Zde byly definovány tzv. paradoxy role vedoucího pracovníka ve státní správě, ve kterých se tyto vedoucí pracovníci nacházejí a musí se s nimi v rámci své role vypořádat. Jsou jimi:

- být neutrální mezi různými zájmovými proudy a zároveň se orientovat v politickém prostředí a umět s politiky komunikovat
- hájit zájmy svého úřadu a zároveň přispívat ke společným cílům celé státní správy
- implementovat rozhodnutí ve směru shora-dolů, ale zároveň si osvojit „zákaznický“ přístup
- chovat se jako liniový manažer svého úřadu a zároveň aktivně budovat síť kontaktů napříč úřadem a úřady státní správy
- zajišťovat kontinuitu činností a zároveň být schopen uřídit změny

- být manažerem a zároveň expertem.

Na tyto paradoxy života vedoucích zaměstnanců finské státní správy je zaměřeno řízení lidských zdrojů, které vypovídá o nutnosti specifického přístupu k managementu státní správy.

Rovněž Belgie změnila systém řízení vrcholových pracovníků ve státní správě směrem ke sjednocení přístupu k vrcholovému managementu. Vrcholoví manažeři při zahájení realizace reformy museli projít novým výběrovým řízením, prokázat dovednosti z oblasti komunikace, hodnocení a řízení změny. Jejich funkční období je následně přiznáno na dobu šesti let, s možností zopakování v případě, že byly předem stanovené výsledky a cíle dosaženy. Vrcholoví manažeři nejsou vybíráni na bázi seniority, ale na základě výkonu své funkce.

Dalším příkladem dobré praxe může být francouzský komplexní nástroj „osobní účet aktivit“, jehož hlavní součástí je „osobní vzdělávací účet“. Tento nástroj se vztahuje na zaměstnance ve služebním poměru i mimo něj. Cílem osobního účtu je motivovat státní zaměstnance na vlastním profesním rozvoji. Osobní vzdělávací účet má elektronickou podobu a zahrnuje vedle individuálního časového fondu na vzdělávání, kde může státní zaměstnanec kumulovat hodiny přes více let, také nabídku vzdělávacích aktivit, které jsou pro danou pozici relevantní, dopady, které absolvování vzdělávací aktivity má na kariéru, eventuálně odměňování zaměstnance. Ve Francii je rovněž zaveden tzv. *télétravail*, v překladu flexibilita pracovního prostředí. Pro realizaci tohoto institutu byl vydán velmi detailní Průvodce implementací práce z domova za pomoci ICT ve státní správě s cílem provést úřady tím, jak institut implementovat.

Srovnávací analýza vybraných druhů služebních poměrů zaměstnanců státu

V roce 2019 byla dále dokončena Srovnávací analýza různých druhů služebních poměrů veřejných zaměstnanců v České republice⁷ a ve vybraných zemích EU. Jejím cílem bylo porovnat různé druhy služebních vztahů s cílem poučit se ze vzájemné prostupnosti principů těchto právních úprav služebních poměrů veřejného sektoru.

Obrázek 3

Obálka Srovnávací analýzy vybraných druhů služebních poměrů zaměstnanců státu



Srovnávací analýza je rozdělena do tří částí.

Cílem první části analýzy bylo porovnat různé druhy služebních nebo obdobných vztahů týkajících se státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů, vojáků z povolání, úředníků územních samosprávných celků a soudců a poskytnout tak informace ze vzájemné prostupnosti principů právních úprav daných zaměstnaneckých poměrů veřejného sektoru a v návaznosti na to v oblasti personálních vztahů. V rámci analýzy byly jednotlivé instituty zákona o státní službě porovnány s ustanoveními následujících právních úprav, s platností k 31. prosinci 2018:

- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů,

⁷ Srovnávací analýza je k dispozici ke stažení zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/srovnavaci-analyza-ruznych-druhu-sluzebnich-pomeru-verejnych-zamestnancu-v-cr-a-ve-vybranych-zemich-eu.aspx>

- zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích), ve znění pozdějších předpisů.

Každé porovnání zákona o státní službě s příslušným dalším zákonem představuje samostatnou kapitolu v analýze, kterou uzavírá základní shrnutí zjištěných poznatků.

Druhá část analýzy je zaměřena na porovnání personálních procesů týkajících se státních zaměstnanců podle zákona o státní službě, příslušníků bezpečnostních sborů, úředníků územních samosprávných celků, soudců a vojáků z povolání. V rámci analýzy bylo zjišťováno, zda a jak jsou tyto personální procesy upraveny ve výše uvedených zákonech. Mezi skupinu těchto personálních procesů byl zvolen institut náboru a výběru zaměstnanců, adaptační proces, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance, kárná odpovědnost a skončení služebního, pracovního poměru nebo skončení výkonu funkce. Rovněž tato druhá část srovnávací analýzy má ve svém závěru zpracování základní vyhodnocení zjištěných poznatků z porovnání personálních procesů.

Třetí část představuje základní rešerše veřejně dostupných informací o právních úpravách týkajících se zaměstnanců veřejné správy ve vybraných státech Evropské unie. Rešerše byla zaměřena na Belgické království, Dánské království, Estonskou republiku, Finskou republiku, Francouzskou republiku, Chorvatskou republiku, Irskou republiku, Italskou republiku, Maltskou republiku, Nizozemsko, Polskou republiku, Rakouskou republiku, Slovenskou republiku, Spojené království Velké Británie a Severního Irska a Spolkovou republiku Německo.

Aplikace pro elektronizaci úřednické zkoušky - eZkouška

V rámci projektu PROAK byla v roce 2018 vyvinuta aplikace eZkouška⁸ s cílem elektronizovat a zautomatizovat některé procesy úřednické zkoušky probíhající na služebních úřadech na základě implementace zákona o státní službě. Využívání aplikace nahradí dosavadní způsob realizace úřednické zkoušky papírovou formou - nahrazuje manuální generování otázek a matic správných odpovědí pro obecnou část úřednické zkoušky a jejich zasílání služebním úřadům sekcí pro státní službu. Komplexně zajišťuje realizaci obecné části úřednické zkoušky a automaticky generuje dokumenty spojené s realizací úřednické zkoušky, včetně zasílání nezbytných údajů do Informačního systému o státní službě.

Před vývojem aplikace byly definovány základní a nepřekročitelné požadavky, které ovlivnily způsob programování a následné instalace:

- automatické načítání již jednou zadaných údajů v Informačním systému o státní službě
- zpětné nahrání údajů o výsledku úřednické zkoušky do Informačního systému o státní službě
- údaje zapsané v ISOSS mohou být měněny pouze opět v ISOSS
- funkčnost aplikace při probíhající obecné části úřednické zkoušky i při výpadku konektivity
- neukládání osobních údajů uchazečů / zkoušených
- převzetí způsobu přihlašování do ISOSS i pro aplikaci eZkouška

Aplikace eZkouška se skládá ze tří modulů, každý z nich má svoji specifickou funkci a účel. Modul „admin“ je určen zabezpečujícím osobám pro přípravu a administraci úřednické zkoušky. Sekci pro státní službu poskytuje prostředí pro správu otázek pro obecnou část úřednické zkoušky a jejich statistické vyhodnocování. Modul „zkouška“ poskytuje testovací prostředí pro každého uchazeče na jemu přiřazeném počítači a následně vyhodnocuje testy obecné části úřednické zkoušky. Modul „server“ představuje centrální databázi a zároveň prostředek komunikace s Informačním systémem o státní službě.

Procesy vyhlašování termínů, přihlašování uchazečů o zkoušku, přidělování zkušební komise a zabezpečující osoby nadále stejně jako před spuštěním aplikace eZkouška probíhají v rámci Informačního systému o státní službě. Stejně tak změny v rámci těchto procesů se zaznamenávají v ISOSS.

Aplikace eZkouška je zaregistrována dle zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů jako informační systém veřejné správy a podléhá tak pravidlům pro práci s informačním systémem veřejné správy.

Využívání aplikace je od září 2019 povinné a nahrazuje dosavadní způsob realizace úřednické zkoušky. Bylo zrušeno manuální generování otázek a matic správných odpovědí pro obecnou část úřednické zkoušky a jejich zasílání služebním úřadům sekcí pro státní službu, v rámci obecné části úřednické zkoušky jsou automaticky vyhodnocovány testy a počítáno skóre hodnocení obecné části, rovněž jsou

⁸ Bližší informace o aplikaci lze nalézt zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/elektronicka-podpora-procesu-urednicke-zkousky.aspx>

automaticky generovány dokumenty spojené s realizací úřednické zkoušky, včetně zasílání nezbytných údajů do Informačního systému o státní službě.

Od září 2019 do konce srpna 2020 se prostřednictvím aplikace eZkouška konalo celkem 903 termínů úřednické zkoušky na služebních úřadech, kterých se zúčastnilo celkem 4483 uchazečů.

Pro usnadnění práce s aplikací byl vydán a zveřejněn podrobný Uživatelský manuál k aplikaci eZkouška, jehož cílem je provést zabezpečující osoby procesem úřednické zkoušky realizovaným buď elektronickou nebo papírovou formou, ale vždy prostřednictvím aplikace eZkouška.

Obrázek 4

Obálka Uživatelského manuálu k aplikaci eZkouška



V roce 2020 probíhá realizace rozvoje aplikace, a to jak na základě požadavků samotných uživatelů aplikace, tedy zabezpečujících osob, tak na základě ostatních potřeb z hlediska technického zabezpečení.

Vzdělávání elektronickou formou

Napříč některými kritérii zlepšování je uvedeno jako povinný výstup proškolení zaměstnanců odpovědných za danou agendu. Rovněž v rámci kritéria zlepšování týkajícího se politiky lidských zdrojů je jako jeden z požadovaných výstupů uvedeno vzdělávání ve vybraných personálních procesech zaměstnanců služebního úřadu.

Nejen na podporu plnění těchto úkolů projektový tým sekce pro státní službu připravuje e-learningový portál pro státní správu „sLearning“ (spojení slov „sdílený e-learning“), a to v rámci projektové aktivity nazvané „Inovace vstupního vzdělávání následného“. Jeho cílem je služebním úřadům poskytnout nástroj pro realizaci interního elektronického vzdělávání, ale zároveň také možnost sdílet obecná školení napříč úřady, přes sdílené prostředí a zefektivnit finanční zdroje vynakládané na vzdělávání v jednotlivých úřadech.

V roce 2019 začal projektový tým s analýzou využití digitálních technologií a dalších nástrojů v oblasti vzdělávání, možností využití napojení na již existující nástroje, jakým je například Informační systém o státní službě nebo nástroj pro autentizaci JIP/KAAS.

Aktuálně je v legislativním procesu novela zákona o státní službě obsahující kompetenci sekce pro státní službu připravit portál vzdělávání s nahráváním údajů z Informačního systému o státní službě a rovněž doplnění tohoto informačního systému o údaje dosud v něm chybějící, tedy například údaje o zaměstnancích na pracovních místech.

Řízení interních předpisů elektronickou formou

Na základě dosavadních přezkumů a informací získaných při konzultacích se služebními úřady v oblasti řízení kvality a zavádění Metodického pokynu se ukázalo zajištění elektronického způsobu správy předpisů a ostatních aktů řízení služebních úřadů a prokazatelného seznamování s nimi jako prioritní.

Aktuálně je připravováno zadávací řízení směřované na nasazení již existující a vyzkoušené aplikace na služebních úřadech. Tato aplikace, používaná na již několika služebních úřadech, umí zajistit přehledné, srozumitelné a jednotné seznamování zaměstnanců se všemi interními akty řízení, funguje jako jednotný elektronický archiv všech interních aktů řízení, kde lze za pomoci fulltextového vyhledávání rychle dohledat potřebný interní akt řízení, a umí o vydání nových interních aktů řízení zaměstnance informovat automaticky rozesíláným notifikačním e-mailem, včetně předání informace o případné povinnosti se prokazatelně s daným interním aktem řízení seznámit.

Databáze anonymizovaných rozhodnutí náměstka ministra vnitra pro státní službu

Na webových, přístupných pod heslem, stránkách sekce pro státní služby, pod hlavičkou projektu, byla spuštěna databáze anonymizovaných rozhodnutí náměstka ministra vnitra pro státní službu, která vydal zejména v řízení o odvolání jako věcně příslušný odvolací služební orgán podle § 168 odst. 1 písm. b) ve spojení s § 162 odst. 4 písm. a) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, ve věcech státní služby.

Cílem této aktivity je zajistit průběžné sledování rozhodovací praxe jednotlivých soudních instancí, a to rozhodovací praxe a judikatury nejen v oblasti státní služby ale také v jiných druzích služebních poměrů

nebo zákoníku práce v ČR. S ohledem na prostupnost zákonů upravujících jednotlivé služební poměry budou realizací této aktivity získány podpůrné rozhodovací prostředky nutné pro správnou aplikační praxi.

Pro získání přístupových údajů do této databáze je nutné kontaktovat zástupce projektového týmu sekce pro státní službu.

Vzdělávání v institutech zákona o státní službě

Další projektovou aktivitou je realizace lektorské a vzdělávací činnosti. Od roku 2017 sekce pro státní službu již zorganizovala velké množství školení nebo workshopů a vzdělávání tzv. in-house, která byla realizována přímo v jednotlivých služebních úřadech.

V rámci projektu PROAK se pouze v roce 2019 uskutečnilo celkem 34 odborných seminářů a školení s celkovým počtem 1 543 účastníků. Tato školení byla zaměřena například na výklad novely zákona o státní službě, rozhodování o změnách služebního poměru v návaznosti na zrušení služebního místa, služební hodnocení/školení hodnotitelů, dále se uskutečnil workshop k aplikaci eZkouška nebo dvoudenní vzdělávací program pro členy zkušebních komisí. Mezi témata, která byla proškolená na vyžádání i v sídlech služebních úřadů, patřilo zejména služební hodnocení a ve větší míře problematika zavádění systému řízení kvality.

Realizaci školení a workshopů v roce 2020 pozastavila epidemiologická situace.

Konference Státní služba

V průběhu realizace projektu se mají uskutečnit tři projektové konference, s cílovou skupinou cca 200 státních zaměstnanců.

Cílem těchto konferencí je informovat zaměstnance služebních úřadů o aktuálních tématech týkajících se státní služby a o odborných aktivitách projektu.

První konference nazvaná Státní služba se uskutečnila dne 10. května 2018. Druhá je připravována na 21. října 2020, její realizaci ale může výrazně ovlivnit epidemiologická situace.

KAPITOLA 3

ÚVOD DO ŘÍZENÍ KVALITY

Základní terminologie řízení kvality a jak kvalitu měřit

Aby vznikající prostředí kvality vnitřních procesů jednotlivých služebních úřadů bylo porovnatelné, aby úřady mezi sebou mohly na dané téma komunikovat a definovat oblasti a konkrétní ukazatele pro reálné porovnávání jednotlivých úřadů, je nezbytné, aby všichni zainteresovaní uměli používat základní terminologii kvality.

Mezinárodní standard ČSN EN ISO 9000:2016, *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník* detailně popisuje pojmy, se kterými se v oblasti řízení kvality na profesionální úrovni pracuje. Není od věci dobrou znalost této terminologie a hlavně pochopení jejího obsahu od zainteresovaných státních zaměstnanců očekávat, nicméně není cílem tohoto textu podrobně citovat jednotlivé poměrně sofistikované definice a třeba si je i pamatovat, ale naopak, jde tu o co největší počet zaměstnanců úřadů, kteří si při setkání s nimi budou vybavovat stejný pocit, relevantní obsah, stejný náhled na jejich užití, stejný přístup k jejich naplnění a hodnocení.

Kvalita (dříve užívanější pojem jakost)

Pro prostředí státní služby není příliš konkrétně definována, obecně se v oficiálních dokumentech zaměřuje za efektivnost, včasnost, transparentnost apod. podporující plnění požadavků na konkrétní agendu a její výstupy. To jsou však důsledky kvality, vnější znaky jejího úspěšného uplatňování a zlepšování. Ve skutečnosti se jedná o komplexní jev, vnitřní stav úřadu, úroveň jeho řízení a přístupu ke všem zúčastněným, tj. zainteresovaným stranám uvnitř i vně úřadu, tak aby všechny důležité činnosti měly vždy přiměřenou přidanou hodnotu a přinášely naplnění zejména zákonných potřeb a očekávání všech zúčastněných.

Kvalita není ani nemůže být ve všech úřadech stejná, obecně stejný přístup by však měl být k jejímu naplňování, např. implementací obdobného standardu, který by umožnil reálné a objektivní porovnávání úřadů a jejich míry kvality.

Za zcela chybný přístup lze považovat takový, kdy jsou otázky „kvality“ odděleny od reálného stavu daného úřadu, nejsou terminologicky ani obsahově součástí oficiálních dokumentů, interních aktů řízení, vstupního vzdělávání nových i přecházejících zaměstnanců a předmětem periodických interních kontrolních a auditních činností.

Systém managementu kvality (dříve užívanější systém řízení jakosti), zkráceně označovaný jako QMS

Jedná se o různý počet (v daném systému úřadu) jasně specifikovaných činností, které byly naplánovány, popsány a jsou realizovány tak, že všechny společně vedou k dosažení předem definovaných cílů, vzájemně se podmiňují, často jsou na sobě vzájemně závislé a jejich případné rozdělení nebo přeskupení může systém narušit nebo jej přímo zruší.

Obecně platí, že systém se velmi obtížně buduje a ještě hůře mění. Systém managementu kvality bývá často chybně označován jako „management řízení“. Ve státní správě je pro něj největším rizikem velká regulace, stálý rozpor mezi skutečnými potřebami a politickými cíli, zdůrazněný volebními cykly a časovým omezením vedení úřadů dokončit své záměry.

Naopak dobrou praxí při jeho budování je zaměření na stěžejní činnosti řízení chodu úřadu, otevřené definování nedostatků, a tím určení hlavních cílů jakékoli změny a nastavení jeho rozsahu přiměřené hloubkou, šíří a užitými metodami možnostem úřadu a sledovaným cílům.

Kontext organizace

Je termínem v oblasti kvality v ČR používaným od roku 2016. Jde o souhrn všech možných vlivů na funkčnost, stálost, organizaci a řízení úřadu, o vymezení právních, politických, ekonomických, technickoadministrativních a sociálních okolností, za kterých úřad existuje a musí poskytovat danou službu.

Jeho definování je jednoznačně věcí představených úřadu a je určující podmínkou pro úspěšné zpracování jakékoli jeho strategie, protože zahrnuje ve svých závěrech i možná zjištěná rizika.

Kontext organizace se může měnit v čase, proto je vhodné ho pravidelně aktualizovat a může být oprávněně vnímán jako výhradně interní zdroj informací a je vhodné zvážit i úroveň přístupu k jeho obsahu.

Zainteresované strany

Jsou to všichni lidé, nebo skupiny lidí, které jsou výrazně příslušným systémem managementu kvality ovlivňováni, tedy jsou jeho součástí nebo užívají jeho výsledky a zároveň svými potřebami a očekáváními výrazně podmiňují postavení úřadu. Smyslem jejich určení je rozhodování úřadů o tom, jak, jakými prostředky a v jaké míře budou těmto „skupinám“ poskytovat výsledky své činnosti, informace a usilovat o jejich podporu.

V rámci služebních úřadů sem patří zejména zaměstnanci a jejich zástupci, vně pak nadřízené, spolupracující a jiné úřady, dodavatelé, stát zastoupený vládou a všichni nositelé kontrolních činností. Občan zde v případě určitých úřadů není přímo jednou ze stran, ale tam kde je, platí uvedené a je vhodné jej vnímat jako významnou stranu pro informační otevřenost a transparentnost výstupů z činností úřadu.

Podpora

Neustálá podpora systému managementu kvality ze strany představených úřadu a angažovanost státních zaměstnanců, tedy jejich konkrétní zmocnění a pravomoci pro výkon činností na všech úrovních umožňuje skutečnou existenci systému managementu kvality, jeho reálný rozvoj a skutečný přínos výkonnosti úřadu a také dobrý základ pro zavádění potřebných opatření a zejména pro zvládání krizových situací.

Lidé

Státní zaměstnanci, hlavní zdroj pro výkon činností úřadu, ve svém počtu podmiňují jeho existenci. Nakolik jsou schopni a také ochotni se změnám souvisejícím s budováním jakéhokoli nového systému přizpůsobit, zvládnout nezbytné (i nové) mechanismy, technologie a postupy, jen natolik může být např. systém managementu kvality pro úřad přínosem. V tom je základní princip přístupu a také velká odpovědnost představených.

Není pravdou, že jsou systémy managementu kvality náročné svou administrací, je ale pravdou, že odděleně budovaný systém managementu kvality, bez souvislostí s ostatními činnostmi úřadu, bez promyšlení jeho cíle a potřebných změn je obrovskou zátěží pro sebeschopnější státní zaměstnance a prakticky nic, mimo prvotního „úklidu v dokumentaci“ takovému úřadu nepřinese.

Náhlá, rychlá a do detailu nepromyšlená opatření, která neznají a nereflektují možné dopady, jednoznačně působí chaos, snižují motivaci lidí a oslabují i třeba ne ideální, ale přesto zažitý způsob organizace činností úřadu.

Dobrou praxí při budování systému řízení kvality je přistupovat k existujícímu vnitřnímu prostředí úřadu s maximálním množstvím informací jako k živému organismu, který máme příležitost rozvinout a zlepšovat postupně, jasně určenými a postupnými kroky a jen v krajním případě ho měnit skokově.

Stejně tak platí, že systém je funkční, když všichni lidé rozumí jeho cíli a bez problému a ne formálně naplňují své jasně definované individuální cíle ve všech aspektech státní služby.

Kompetence

Z pohledu terminologie kvality jsou to dovednosti, výcvik, vzdělání a zkušenosti. A to zejména ty, které služební úřad definuje pro jednotlivá služební místa jako nezbytné pro dosažení svých cílů. Jedná se tedy o definování toho, co příslušný státní zaměstnanec má umět při zařazení na konkrétní služební místo. V optimálním případě objektivní hodnocení toho, co umí a vytvoření příležitostí proto, aby to bylo buď maximálně využito nebo aby si zaměstnanec potřebné doplnil.

Kompetence a jejich řešení a zlepšování pro efektivní plnění konkrétních pravomocí (v kvalitě rolí) a odpovědností je v systému managementu kvality ve služebních úřadech úkolem pro personální procesy.

Povědomí

Jinými slovy pochopení vlastní úlohy státního zaměstnance v rámci úřadu, budování a rozvíjení jeho sounáležitosti s ním, jeho loajality k úřadu a odpovědnosti k plnění služebních úkolů. Jsou to činnosti v kompetenci výhradně představených, výraz jejich schopnosti vést a řídit a jejich absence brání namnoze vzniku funkčních systémů.

Dobrý výsledek není úplně podmíněn např. šíří a úrovní obecně dostupných benefitů pro každého, ale individuálním přístupem a odměňováním pracovně schopných a úspěšných státních zaměstnanců.

Komunikace

Existuje samozřejmě obecná definice komunikace, která zahrnuje její vnější a vnitřní podobu v úřadu a možné přínosy. To, co je na komunikaci (v našem případě v úřadech) nejdůležitější, je sdělování informací. A jedná se o jednu z nejproblematictějších stránek existence všech systémů, které mají být funkční.

Nejen pro systémy managementu kvality platí, že

- informace potřebují úřady, aby se mohly řádně připravit na plnění svých úkolů, definovat reálnou potřebu zdrojů i rámcový čas pro splnění úkolů;
- informace potřebují představení, aby se mohli dobře rozhodovat, je však třeba pro takové informace řádně definovat zadání, zahrnující i potřebnou formu, rozsah a konkrétní čas ke zpracování;
- informace potřebují podřízení, kteří na základě svých kompetencí takové informace zpracovávají, aby mohli zvolit metodologii a zdroje pro dostatečnou vypovídací hodnotu a relevantnost konečných informací a také aby mohli dobře plánovat jednotlivé kroky při plnění úkolů;
- informace potřebují spolupracující strany a dodavatelé, aby svými službami podpořili úspěšné a včasné dokončení úkolů;
- informace potřebují kontrolní orgány, aby jejich výstupy byly objektivní;
- informace potřebuje odborná i občanská veřejnost, aby činnosti a výstupy úřadů byla schopná pochopit a přijmout.

Pokud není v komunikaci úřadu dostatek dobře dostupných informací, pokud tyto informace nejsou řádně administrovány, spravovány a archivovány a pokud je úřady v rámci svých agend pouze kumulují a průběžně netřídí a nevyhodnocují jejich valenci pro konkrétní úřad, je velmi komplikované a zatěžující funkční systém managementu kvality vytvořit.

Analýza

Zejména představení úřadů by měli mít podrobnou představu o tom, jaký druh informací a v jakém rozsahu, podobě a na jakých nosičích jejich úřad generuje. K tomu slouží analýza informací, a to ve dvou rovinách:

- v první rovině je třeba provést analýzu informací z hlediska jejich relevantnosti pro systém managementu kvality, tedy zda úřad všechny informace, které jím procházejí a povětšinou v něm i zůstávají, k poskytování svých služeb potřebuje. Taková analýza může být i cestou ke snižování administrativní zátěže.

Například špatně dostupné, neaktuální nebo nesystematicky tříděné informace jako kdyby úřad neměl.

Příkladem dobré praxe je systém zpracování informací v několika definovaných úrovních přístupu a vertikální prostupnost těchto informací pro kompetentní státní zaměstnance a funkční systém spisové a archivní služby, např. pokud je státní zaměstnanec pověřen zpracováním úkolu, který podmiňuje více informací, než kterými v rámci své agendy běžně

disponuje, musí systém správy informací v úřadu umožňovat, aby mu i dočasně takové informace byly k dispozici v dostatečné míře a úrovni zpracování,

- v druhé rovině je běžné provádět analýzu již tematicky tříděných informací, které definují podmínky pro monitorování.

Monitorování

Aby mohl být sběr informací pro měření účinný, musí být definováno kde, v jakém místě činnosti úřadu bude probíhat, aby mohl být definován konkrétní stav místa systému pro budoucí měření, nejlépe činnosti, která podle předpokladů představených zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu služeb úřadu a navíc musí probíhat neustále. To v praxi úřadů znamená, že je stanovena perioda sběru informací, tedy sledování nějaké činnosti, jejího monitorování. Samozřejmě platí, že čím kratší je periodičita sběru, tím více informací úřad má. Musí však vždy zohlednit své konkrétní možnosti a přiměřenost takových kroků.

Měření

V rámci systému managementu kvality je třeba zdůraznit, že se jedná o netechnická měření, a proto případná očekávání spojená s definováním jakékoli veličiny jsou mylná a zavádějící. Bohužel to s sebou nese skutečnost, že v případě měření služeb může být někdy velmi obtížné stanovit způsob měření, aby nebylo příliš vágní a ve výsledku s malou vypovídací hodnotou.

Měření v rámci QMS znamená, na základě stále stejným způsobem sbíraných, stále stejných informací, ze stále stejného místa, získání souboru informací, který věrohodně potvrzuje nebo vyvrací předpoklady o plánovaném a definovaném průběhu předmětné činnosti úřadů. Zároveň takové ucelené informace přinášejí zkušenosti pro definování konkrétní podoby dobré praxe a její vyhledávání, rozvíjejí znalostní management

Může odhalit trendy včetně negativních v průběhu stejných činností a vede k hledání jejich příčin, formulování toho, co je v konkrétním systému neshodou (nesplněním požadavku) a k jejich nápravě a možné prevenci k jejich potlačení nebo odstranění.

Vyhodnocování

Jeho cílem je v praxi úřadů především porovnání dosažených cílů s plánovanými postupy, využitými zdroji, celkovou dobou realizace a objektivně ověřenými dopady. Jeho jistou nevýhodou je, že v rámci systému managementu kvality je to velmi frekventovaný přístup a aby se nestal pouze administrativní zátěží, je třeba volit způsoby a prostředky přiměřené účelu a složitosti systému managementu kvality a velikosti konkrétního úřadu.

Zkušenějším úřadům může být dobrou pomůckou při měření v rámci QMS řada norem ISO 10000, z nichž je možné uvést zejména tyto standardy:

- ISO 10004 Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro monitorování a měření poskytuje návod na opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníka a pro určení příležitostí ke zlepšování produktů, procesů a charakteristických znaků, kterých si zákazníci cení. Taková opatření mohou posílit loajalitu zákazníka a pomoci udržet zákazníky.
(bohužel standard byl po poslední novele v únoru 2019 převzat pouze v anglickém originálu)

- ISO/TR 10017 z roku 2004 Návod k aplikaci statistických metod pro ISO 9001:2000 vysvětluje statistické metody, které vyplývají z variability, kterou je možno pozorovat v chování procesů a ve výsledcích procesů, dokonce i za podmínek zřejmé stability. Statistické metody umožňují lepší využití dostupných údajů napomáhajících při rozhodování, čímž přispívají k neustálému zlepšování kvality produktů a procesů, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníka.

Zároveň je třeba zdůraznit, že čím je metoda měření v rámci systému managementu kvality sofistikovanější, tím větší jsou kladeny nároky na systém jako takový, a proto je způsob monitorování a měření velmi individuální a nelze jej příliš zobecňovat bez znalosti konkrétních podmínek v úřadu.

Základní přístupy a nástroje řízení kvality

Principy TQM (Total Quality Management)

TQM představuje komplexní přístup k řízení kvality ve všech aspektech řízení a fungování organizace, úřadu.

Pro úspěšné zavedení jakékoliv komplexní metody řízení kvality je nutné myslet na tři základní pilíře přístupu TQM: Prvním je předpoklad zapojení všech zaměstnanců úřadu, druhým je, že řízení kvality musí být zavedeno v celém úřadu, musí být měřitelné a jasně definované, a třetím je, že principy se týkají všech úrovní řízení a musí zahrnovat veškeré aspekty daného úřadu.

Základními principy TQM jsou: 1) Orientace na výsledky, 2) Orientace na občana/zákazníka, 3) Vedení lidí a stálost cílů, 4) Řízení podle procesů, 5) Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení, 6) Neustálé zlepšování a inovace, 7) Rozvoj partnerství, 8) Společenská odpovědnost, tedy odpovědnost vůči okolí.

Systémové přístupy podle norem ISO (International Organization for Standardization)

Mezinárodní organizace pro normalizaci je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO) se sídlem v Ženevě, která se zabývá tvorbou mezinárodních norem. Nejznámější normou mezi veřejností je norma ISO 9001, definující obecné požadavky pro systém managementu kvality.

V České republice přijatá norma ČSN EN ISO 9001:2016 je použitelná pro organizace, které prostřednictvím efektivního procesního řízení usilují o udržitelný úspěch, o získání důvěry ve svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby a které plní požadavky zákazníků. Mezi další aktuálně často přijímaným standardem je norma ČSN ISO/IEC 27001 definující požadavky pro ustavení, zavádění, provozování, monitorování, udržování a zlepšování systému managementu bezpečnosti informací (známého rovněž pod zkratkou ISMS, Information Security Management System).

Model CAF

Společný hodnoticí rámec (zkratkou CAF, Common Assessment Framework) je jedním z možných nástrojů TQM, vyvinutým Evropským institutem pro veřejnou správu pro potřeby veřejného sektoru. V České republice je národním gestorem CAF Ministerstvo vnitra, ve spolupráci s Radou kvality ČR pro Ministerstvu průmyslu a obchodu vydalo řadu příruček k modelu CAF. Aktuálně je vydávána pátá verze modelu CAF 2020, aktualizovaná o požadavky na digitalizaci a klade větší důraz na udržitelnost.

CAF je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy.

Model CAF je inspirovaný **Modelem excellence EFQM** (European Foundation for Quality Management). Oba modely byly vyvinuty jako nástroje pro sebehodnocení vlastní organizace za využití standardizovaného rámce a procesu pro provedení objektivního hodnocení výkonu a řízení organizace.

Benchmarking

Benchmarking je nástrojem pro systematické porovnání přístupů s jinými, obdobnými, organizacemi, kterými se získávají představy, jež pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení výkonnosti. Cílem benchmarkingu je snaha nalézt lepší způsoby realizace činností a zlepšit tak celkovou výkonnost organizace, snaha vycházet z uznávaných výsledků dosažených těmito organizacemi.

Benchmarking představuje efektivní nástroj pro rozvoj organizace, neboť využívá osvědčené základní principy, například „neobjevovat vymyšlené“ a „učit se od jiných“. Pro analýzu organizace lze využít rovněž výše uvedené modely, Model excellence EFQM, model CAF.

CSR – Společenská odpovědnost organizací

S důrazem na udržitelný rozvoj je (nejen) ve veřejné správě uplatňován model CSR (Corporate Social Responsibility), vytvořený Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) ve spolupráci s UN Global Compact. Model vychází s osmi základních konceptů Modelu excellence EFQM a z deseti principů iniciativy UN Global Compact.

Společenská odpovědnost v současném pojetí představuje vzájemně provázaný soubor činností a postupů v oblasti sociální (lidská práva, péče o zaměstnance a tvorba pracovních míst, rovný přístup, příspěvek na zvyšování kvality života), environmentální (prevence znečištění, využívání obnovitelných zdrojů, úspory energií, vody a ostatních zdrojů) a ekonomické (boj proti korupci, transparentnost, kvalita produktů, a odpovědnost za dosahování pozitivních hospodářských výsledků) v zájmu zlepšení životních podmínek společnosti.

Společenské odpovědnosti je věnována rovněž norma ISO 26 000, v České republice vydaná jako ČSN ISO 26000:2011.

Institucionální zajištění řízení kvality ve veřejné správě

Rada kvality České republiky

Rada kvality ČR je vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice, v souladu s politikou podpory kvality Evropské unie. Radu řídí předseda Rady kvality České republiky, jmenován ministrem průmyslem a obchodu.

V Radě jsou zástupci jednotlivých správních úřadů, obchodní inspekce, akreditace a normalizace, tak i zástupci nevládních organizací, jako jsou podnikatelské svazy a uskupení, zástupci spotřebitelů a nevládních profesních organizací. Podle projednávané problematiky jsou zváni zástupci dozorových orgánů, metrologie, zkušebnictví atd. Rada též spolupracuje se zahraničními organizacemi, které se zabývají problematikou kvality, životního prostředí, bezpečnosti a společenské odpovědnosti a dalšími.

K zabezpečení svých odborných činností vytvořila Rada interní strukturu odborných sekcí, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti, v rámci kterých svěřenou problematiku rozvíjejí a dávají impuls pro uskutečnění konkrétních aktivit a jsou schopny poskytnout Radě kvality nejen zpětnou vazbu, ale zároveň odborné posouzení příslušné problematiky s návrhem případného řešení. Jednou z odborných sekcí je i sekce Kvalita ve veřejné správě.

Předseda Rady kvality ČR vyhlašuje Národní cenu kvality České republiky (dříve Národní cena České republiky za jakost, prvně předávaná v roce 1995). Mezi program Národní ceny kvality patří Program START PLUS, Program CAF a Program EXCELENCE. Součástí je rovněž Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost.

Ministerstvo vnitra

Ministerstvo vnitra podporuje zavádění metod kvality a nástrojů řízení kvality ve veřejné správě prostřednictvím metodického vedení, koordinace a oceňování těch, kteří s kvalitou začali nebo se jí již systematicky věnují. Aktivně se Ministerstvo vnitra do problematiky podpory řízení kvality zapojilo v roce 2004 vyhlášením a organizací programu pro samosprávy za účelem zavedení modelu CAF.

Aktuálně je rozsah ministerstvem podporovaných aktivit stanoven Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020, konkrétně specifickým cílem 1.3 Rozšíření metod kvality ve veřejné správě, následně koncepcí Klientsky orientovaná veřejná správa 2030⁹. Ministerstvo je rovněž vyhlášovatelem soutěže Ceny MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě¹⁰.

Aktivity v oblasti řízení kvality vůči správním, služebním, úřadům koordinuje a prostřednictvím projektu podporuje sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

⁹ Více informací o koncepci zde <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

¹⁰ Více informací o soutěži, včetně seznamu vítězů předchozích 13 ročníků zde <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>.

KAPITOLA 4

PROČ SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY DO STÁTNÍ SLUŽBY

Státní správa je v duchu práva i ústavních zásad především správní činností, veřejnou službou, jejímž výstupem je z hlediska teorie kvality poskytování služeb řízení a administrace „věcí veřejných, resp. věcí ve veřejném zájmu“. Její specifika a vlastní výkon je proto vhodné průběžně přizpůsobovat a modifikovat v reakci na měnící se prostředí, při trvalém naplňování zákonných povinností a postupném rozvolňování čistě byrokratických postupů. Cestou k tomu může být zavádění principů kvality do státní služby.

K obecně platným zásadám kvality, vtěleným do mezinárodních standardů řady ISO 9000, se stát přihlásil usnesením vlády č. 458/2000 Sb., o Národní politice podpory jakosti, tedy proklamací nezbytnosti přechodu k poskytování služeb - správních činností v odpovídajícím informačním prostředí a v dobře řízených úřadech disponujících kompetentními státními zaměstnanci, zejména v následujících oblastech:

- strategické plánování a řízení úřadu ve vztahu k vnějšímu prostředí - poslání a vize úřadů v závislosti na jejich dlouhodobých cílech, definovaných zainteresovaných stranách, společenské odpovědnosti a návazných krocích strategického řízení,
- vnitřní systém řízení úřadu - projektové a procesní řízení, které podpoří funkční poskytování služeb,
- řízení lidských zdrojů - plánované jednotné přístupy, politiky a hodnotící ukazatele SÚ, které přispějí ke zvýšení zejména odborné kompetence státních zaměstnanců, sníží fluktuaci a budou zvyšovat a motivovat jejich zájem o práci ve státní službě,
- řízení partnerství - jednotné přístupy, politiky a hodnotící ukazatele SÚ k transparentním smluvním vztahům a partnerství,
- výsledky výkonnosti služebního úřadu – relevantní vnitřní kontrolní mechanismy SÚ (s ohledem na jejich velikost a působnost) a efektivní interní audity, naplňování míry potřeb a očekávání zainteresovaných stran a monitorování a analyzování výsledků měření příslušných výkonnostních ukazatelů služebních úřadů.

Na základě takto vymezené obecné platformy je vhodné věnovat zásadní pozornost těm tématům, jejichž zvládnutí je předpokladem snazší a úspěšnější implementace standardů řízení kvality a rovněž požadavků Metodického pokynu.

- 1) Znalost a dodržování služebních postupů a souvisejících právních předpisů, jejich evidence a aktualizace řízená z jednoho místa na každém úřadu a s konkrétní odpovědností pověřeného státního zaměstnance nebo útvaru za jejich správu včetně IT rozhraní a prostředí a s možností dostupné prezentace vzorů dobré praxe**

DŮVOD: Zákon o státní službě stanovuje požadavky na znalost souvisejících předpisů a povinnost ověřit tyto znalosti testem a ústní zkouškou u všech nově příchozích nebo krátce v úřadech působících státních zaměstnanců, zároveň však z pochopitelných důvodů převedl většinovým zastoupením pod zákon zkušené státní zaměstnance, kteří své skutečné znalosti a kompetence v rámci úřednické zkoušky neměli možnost prověřit, obhájit a také konfrontovat s aktuálními postupy státní správy.

PŘÍNOS: V první fázi je to zjištění reálné úrovně kompetence státních zaměstnanců, dále zvýšení povědomí o důležitosti odpovědného přístupu k výkonu služby a o možném dopadu nesprávného nebo chybného postupu na „konzumenta“ služby, v optimální variantě celkově rostoucí kompetence a odpovědnost úřadu při výkonu služeb.

PARAMETR PLNĚNÍ: Úřad pověřil konkrétního státního zaměstnance správou dokumentů (v součinnosti s útvarem, samostatným pracovníkem, popř. externím dodavatelem IT), má postup pro seznamování všech svých státních zaměstnanců s, pro ně konkrétně závaznými, aktuálními dokumenty a průběžně nastavuje potřebnou míru jejich schopnosti reagovat na zvláštní nebo komplikované případy z praxe – porady, výměna zkušeností, konzultace s příslušnými experty.

- 2) Přehledná organizační struktura s jasně danými úrovněmi řízení, odpovídající velikosti a působnosti služebního úřadu, s definovanými a sdělenými povinnostmi a odpovědnostmi**

DŮVOD: Zákon o státní službě stanovuje podmínky systemizace a organizační struktury služebního úřadu, v praxi se však často organizační struktura stejných nebo podobných úřadů liší počtem služebních míst a služebních míst představených, vymezených platovými třídami a lze tedy jen obtížně, při takových rozdílech objektivně vyhodnocovat efektivnost poskytování služeb a dobře řídit příslušné zdroje, zvláštního zřetele je pak v této souvislosti hodná zejména situace v oblasti čerpání „projektových peněz“, kdy se v konkrétních případech dotčených úřadů může výrazně měnit, zejména s nárůstem počtu (třeba i přechodným) státních zaměstnanců, výsledná míra úrovně jejich řízení a efektivity výkonu konkrétního úřadu.

PŘÍNOS: Zjištění reálného počtu státních zaměstnanců na všech úrovních ve vztahu ke konkrétním agendám, přehled o míře jejich skutečného využití, a zejména o účinnosti jejich řízení a reálné potřebě nových státních zaměstnanců.

PARAMETR PLNĚNÍ: Úřad respektuje schválenou systemizaci a využívá možné nástroje a postupy pro její změny na základě faktického šetření potřeb úřadu, má agendám a své velikosti odpovídající organizační strukturu, vedoucí služebního úřadu zná procesy svého úřadu, personální naplnění

systemizovaných míst a je schopen řídit a plánovat služební místa v jejím rámci a reagovat na vývoj ve výkonu agend a měnící se nároky na zdroje.

- 3) Znalost a dodržování postupů služebního úřadu, které nastavují pravidla vnitřní kultury úřadů, pro podmínky úrovně pracovního prostředí i s ohledem na individuální potřeby státních zaměstnanců a definují pravidla pro přijímání podnětů, řešení stížností a konfliktů mezi státními zaměstnanci a mezi státními zaměstnanci a externími stranami.**

DŮVOD: Zákon o státní službě v povinnostech státního zaměstnance mnohé výše uvedené samostatně neřeší (a není k tomu důvod), v praxi je však tato oblast dlouhodobě možným zdrojem nespokojenosti a stížností nejen uvnitř ale i vně úřadů, od zainteresovaných stran, protože bez existence obecně daných přístupů, právě takové okruhy problémů mohou být a jsou obtížně uchopitelné.

PŘÍNOS: Nastavení obecných a v praxi dodržovaných norem vystupování a chování státního zaměstnance a tím zvyšování přirozené společenské prestiže práce ve veřejné správě a atraktivnosti pro kompetentní a osobnostně zralé uchazeče o obsazovaná služební místa, budování sounáležitosti a loajality státního zaměstnance.

PARAMETR PLNĚNÍ: Úřad má zpracovaný interní postup, kterým nastavuje etiku, resp. „vnitřní kulturu“ daného úřadu, prokazatelně se s ním seznámili všichni státní zaměstnanci a jeho dodržování je zahrnuto do jejich pravidelného hodnocení a odměňování, v optimální variantě může být předmětem odborných vzdělávacích aktivit úřadu, nebo úřad motivuje své státní zaměstnance benefity v daných oblastech a tam kde je to vhodné, s ohledem na jejich působnost, má úřad mechanismus řešení stížností a konfliktů a jeho vzdělávací aktivity všech státních zaměstnanců zahrnují prokazatelné a věcné seznámení s místními podmínkami, včetně znalosti krizových postupů, existuje evidence stížností a důkazy o opatřeních, která z nich vyplynula.

- 4) Organizace, řízení a kontrola realizací veřejných zakázek**

DŮVOD: Veřejné zakázky jsou dlouhodobě problematickou oblastí výkonu úřadů, s výrazným dopadem na řízení agend a zajišťování záležitostí ve veřejném zájmu, důvodem zde uvedeného ale není nastavování míry etického nebo případně neetického chování státních zaměstnanců, ale častá vysoká odborná náročnost specifikace předmětu veřejné zakázky a zároveň ne vždy dostačující povědomí pověřených státních zaměstnanců o souvisejícím předpisovém prostředí s ohledem na možné nastavení požadavků na dodavatele a na samotný předmět veřejné zakázky a namnoze nedostatky v dokumentační rovině a přehlednosti průběhu veřejné zakázky a v kontrole jejího plnění.

PŘÍNOS: V první fázi je to zjištění reálné úrovně kompetence státních zaměstnanců, pověřených přípravou, organizací a řízením veřejných zakázek, plánování jejich dalšího vzdělávání, dále zvýšení povědomí o důležitosti odpovědného přístupu k průběhu řízení a realizace veřejné zakázky, v optimální variantě celkově rostoucí efektivnost v personálním a finančním řízení úřadu.

PARAMETR PLNĚNÍ: Úřad prokazatelně zná své potřeby a oblasti pro zadávání veřejných zakázek a plánuje jejich zadávání, mapuje profesní prostředí v daných oblastech a vytváří si databázi případných externích expertů, pověřil kompetentní státní zaměstnance organizací, řízením a kontrolou veřejných zakázek a podporuje jejich znalostní rozvoj v daných oblastech, stejně jako znalostní banku relevantních informací k daným oblastem a pro efektivní řízení a kontrolu veřejných zakázek má relevantní postup.

5) Organizace, řízení a vyhodnocování interních auditů a analýza informací

DŮVOD: Každou změnu v systému řízení úřadu je nezbytné průběžně monitorovat, sbírat dostatek relevantních informací, analyzovat je a následně navrhnout vhodná opatření a případně i řešení s ohledem na možné „narovnání“ chybné interpretace, nedostatečné nebo formální implementace a při nedostatku předpokladů pro trvalou udržitelnost a zlepšování při poskytování služeb a zároveň od sebe obsahově oddělit interní audit podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a interní audit podle ISO 19011 a metodicky oddělit provádění kontroly a auditu i v postupech a praktikách odpovědných vedoucích státních zaměstnanců.

PŘÍNOS V první fázi je to zjištění reálné úrovně nyní často prováděných finančních auditů, míry implementace certifikovaných systémů řízení podle ISO standardů a povědomí vedoucích státních zaměstnanců o implementovaných systémech u těch úřadů, kde oficiálně proběhlo posouzení a akreditovaná certifikace externí stranou a ve druhé fázi je to možné využití příkladů dobré praxe z úspěšných a funkčních systémů řízení.

PARAMETR PLNĚNÍ: Úřad má prokazatelně relevantní interní postup pro plánování, organizaci, řízení a vyhodnocování interních auditů a pověřil kompetentní interní auditory a průběžně je vzdělává a trénuje, v úřadu je jasné povědomí o rozdílu mezi kontrolou a auditem a mezi interním auditem dle zákona 320/2001 Sb. a podle ISO 19011 a jejich závěry využívá při rozhodování a řízení.

Zvažovanými předpoklady pro úspěšné dosažení cíle úřadu jsou:

- **míra povědomí o problematice dobrého řízení a obsahu kvality** ve vztahu ke službám poskytovaným konkrétním úřadem (nízké povědomí, předchozí negativní zkušenosti nebo nízká zainteresovanost - neexistující „leadership“ úřadu automaticky generuje apriorní odpor téměř všech k jakékoli změně – není tedy od věci stanovit předem, jakou úroveň vedení úřadu bude téma kvality fakticky řešeno, protože jakákoli možná účinná podpora či poradenství by neměly narážet na problém služebního postavení státního zaměstnance dotčeného úřadu a členů implementačních týmů),
- **existence neformálního a otevřeného sebehodnocení** úrovně řízení konkrétního úřadu, které může okamžitě odhalit nedostatky v organizační struktuře, nedostatky v personální práci, popřípadě potřebu opatření v této oblasti a definují také potřebný rozsah pro uplatňování zásad řízení kvality, který má být především přiměřený potřebám konkrétního úřadu,
- **schopnost zpracování reálného plánu implementace a stanovení cílů pro jednotlivé etapy přímo zaměstnanci konkrétního úřadu**, které jednoznačně definují vzdělávací potřeby a míru potřebného výcviku před zahájením implementace (jinak řečeno pokud se objeví nedostatky

v oblasti plánu implementace včetně definování dílčích cílů, je zjevné, že následně těžko může dojít k bezproblémové implementaci a naplňování jakéhokoli plánu),

- **úroveň zdrojů pro vlastní provádění plánu implementace a zlepšování.**

Vyřešení, nejlépe již počátečních, problémů a zodpovězení otázek při diskuzi o předpokladech úřadu pro činnosti v oblasti kvality je vhodným výchozím stavem pro bezkolizní implementaci stanoveného, na pozadí již případně uplatněných metod kvality, existujících systémů řízení, protože aplikované metody a přístupy se v takovém případě spíše vzájemně doplňují a jsou dále využitelné v těch oblastech, kde se je podařilo efektivně zavést a jejich rušení nebo násilné přestavby by mohly mít negativní dopady na funkčnost úřadu a také na příští zainteresovanost dotčených státních zaměstnanců.

KAPITOLA 5

ŘÍZENÍ KVALITY VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020

Požadavek zavést vybrané standardy či komplexní systémy řízení kvality ve služebních úřadech, včetně konkrétního popisu zadání je obsažen ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020¹¹ (dále jen „Strategický rámec“), který byl schválen usnesením vlády České republiky ze dne 5. prosince 2016 č. 1088. Ve svém Implementačním plánu pro Strategický cíl 1 „Modernizace veřejné správy“, specifickém cíli 1.3 „Rozšíření kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“ Strategický rámec vymezuje rozsah minimálních požadavků, které mají být zahrnuty do vytvářených systémů řízení kvality na úrovni služebních úřadů s požadavkem reflektování principů TQM¹² zejména pak v následujících hlediscích:

- požadavky legislativních předpisů a zainteresovaných stran;
- strategické řízení organizace;
- operativní řízení;
- řízení zdrojů;
- hodnocení výkonnosti organizace;
- zlepšování;
- hodnotící ukazatele.

Řízení kvality nastavené dle minimálních požadavků lze dále rozšířit např. využitím metodiky modelu CAF, aplikací požadavků mezinárodních standardů ISO nebo implementací jiné metody kvality (společenská odpovědnost organizací, benchmarking, Balanced Scorecard a další).

Navazujícím dokumentem na Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 konceptí Klientsky orientovaná veřejná správa 2030¹³, s podnázvem Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030. Oblasti řízení kvality je věnován specifický cíl 3.2 „Rozšířit aplikaci trvale udržovaných systémových přístupů k řízení kvality“.

¹¹ Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 je dostupný na stránkách Ministerstva vnitra, konkrétně zde <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>

¹² Total quality management je komplexní metodou řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech aspektech fungování organizace.

¹³ Více informací o koncepci zde <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech

Analýzu současného stavu personálních procesů ve správních úřadech¹⁴ zpracovalo Ministerstvo vnitra v roce 2015 na základě dotazníkového šetření u 74 služebních úřadů. Tato analýza zohledňuje data k 30. červnu 2015, tedy před nabytím plné účinnosti prováděcích právních předpisů k zákonu o státní službě. Aby byla získána data týkající se personálních procesů, bylo po více než roce implementace zákona o státní službě dotazníkového šetření zopakováno (v 1. polovině roku 2017) a byla zpracována druhá Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech za rok 2016¹⁵.

Obě výše uvedené Analýzy poskytují přehled činností služebních úřadů v oblasti řízení lidských zdrojů a přehled interních úprav personálních procesů vykazující zásadní změnu, až pokrok, v této oblasti. Zejména analýza s daty za rok 2016 se stala jedním ze základních vstupů pro definování obsahu systému řízení kvality ve služebních úřadech, a to na bázi porovnání institutů zákona o státní službě, implementovaných ve služebních úřadech s obsahem komplexních metod řízení kvality.

Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě

Ke dni 30. června 2016 zpracovalo Ministerstvo vnitra další analytický materiál, a to Analýzu využívání metod kvality ve veřejné správě¹⁶, která se stala dalším důležitým zdrojem a pokladem pro zpracování systému řízení kvality ve služebních úřadech.

Závěry této Analýzy potvrdily situaci popsanou ve Strategickém rámci, tedy že používání metod řízení kvality není ve veřejné správě systematicky podporováno, koordinováno ani vyhodnocováno. Na základě závěrů analýzy bylo rozhodnuto, že zavedení komplexních metod řízení kvality budou jen doporučeným způsobem, jak zvýšit kvalitu ve státní správě a že komplexní metody řízení kvality, respektive jejich principy budou podkladem pro definování standardů, které budou plošně zavedeny ve služebních úřadech, samozřejmě s respektováním aktuálního stavu služebních úřadů.

¹⁴ Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech je dostupná na stránkách Ministerstva vnitra jako výstup projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020“, konkrétně zde <https://www.mvcr.cz/soubor/4-2-analyza-soucasneho-stavu-personalnich-procesu-ve-spravnich-uradech-pdf.aspx>

¹⁵ Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech za rok 2016 je taktéž výstupem výše uvedeného projektu a dostupná taktéž na <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-soucasneho-stavu-personalnich-procesu-ve-spravnich-uradech-za-rok-2016.aspx>

¹⁶ Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě je taktéž výstupem výše uvedeného projektu a dostupná taktéž na <https://www.mvcr.cz/soubor/analyza-vyuzivani-metod-kvality-ve-verejne-sprave-k-sc-1-3.aspx>

Analýza stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech

Cílem Analýzy současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech¹⁷ bylo zjistit současný stav kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2016. Bylo realizováno dotazníkové šetření, při jehož zpracování autoři vycházeli z modelu CAF – Jednotný hodnotící rámec. Dotazník zahrnoval 273 otázek v 5 oblastech (A: řízení úřadu; B: strategické plánování a řízení; C: řízení lidských zdrojů; D: řízení partnerství; E: zvyšování výkonnosti úřadu) a 33 podoblastech.

Na zasláný Dotazník odpovědělo 49 úřadů, z toho 13 ministerstev a Úřad vlády. Z uvedených respondentů jsou čtyři držitelé akreditovaného certifikátu shody s požadavky ISO 9001 od externích subjektů.

Shrnutí závěrů dotazníkového šetření:

- získání nových, aktuální informací a sumu vykázaných, existujících dokumentů v praxi jednotlivých služebních úřadů, se kterými je možné v rámci služebních úřadů a projektu v následujícím období dále pracovat;
- i přes deklarovanou snahu a v některých případech i dosažení určité míry zlepšení u jednotlivých služebních úřadů, ke skutečným změnám v oblasti vnitřní organizace a řízení bez zavedení tzv. kritérií zlepšování nemůže dojít;
- zavedením principů řízení kvality ve služebních úřadech dosáhnou služební úřady efektivního využití všech jejich zdrojů, budou plánovat a realizovat změny, které pomůžou řešit situaci nejen těch úřadů, které jsou aktuálně či dlouhodobě přetíženy;
- na základě většinově proaktivního přístupu respondentů pomohly výstupy z dotazníku modifikovat jednotlivé výstupy Metodického pokynu. Ten tak nabízí služebním úřadům ucelený rámec a přístup, který v oblasti řízení kvality napomůže zlepšit vstupní předpoklady pro úspěšné zavedení definovaných kritérií zlepšování a přispět tak k lepšímu řízení služebních úřadů;
- dotazníkem se nepodařilo prokázat aktuální nebo předpokládané možné trendy vývoje, dopady služebního zákona a neproběhlo ani srovnání s relevantními údaji z předchozích šetření.

¹⁷ Analýza současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech (za rok 2016) je výstupem projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173, a je dostupná zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/analiza-soucasneho-stavu-kriterii-zlepsovani-a-vybranych-principu-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality¹⁸ popisuje průběh a rozsah vzdělávání státních zaměstnanců v oblasti řízení kvality, cílovou skupinu a základní strukturu obsahu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Konkrétní obsah vzdělávacích aktivit se však dále odvíjí až od definovaného obsahu minimální míry kvality ve služebních úřadech a doporučených způsobů pro její zavádění ve služebních úřadech.

Na základě požadavků Metodického doporučení bylo připraveno a je realizováno školení manažerů kvality.

Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech

Vláda České republiky svým usnesením ze dne 10. dubna 2017 č. 257 schválila Metodiku zavádění řízení kvality ve služebních úřadech¹⁹ (dále jen „Metodika“), jejíž cílem bylo stanovit oblasti požadavků na zavádění řízení kvality, způsob stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech, oblasti podpory zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost, zapojení externího dodavatele do zavádění řízení kvality ve služebních úřadech i postupu ve služebních úřadech s již zavedenými systémy kvality. Jejím hlavním cílem však bylo stanovení způsobu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a stanovení harmonogramu jednotlivých milníků.

V rámci Metodiky jsou určeny jednotlivé kroky zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech, které plně odrážejí zkušenosti a dobrou praxi z této oblasti a rovněž korespondují se zadáním uvedeným ve Strategickém rámci:

- krok č. 1 Metodický pokyn
- krok č. 2 Vzdělávání
- krok č. 3 Pilotní aplikace
- krok č. 4 Zavedení
- krok č. 5 Oceňování
- krok č. 6 Vyhodnocení
- krok č. 7 Trvalé zlepšování

¹⁸ Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality je výstupem projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173, a je dostupná zde <http://www.mvcr.cz/soubor/metodicke-doporuceni-ke-vzdelavani-statnich-zamestnancu-sluzebnich-uradu-v-oblasti-rizeni-kvality.aspx>

¹⁹ Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech je výstupem projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173, a je dostupná zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/metodika-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech-2017.aspx>

V souladu se Strategickým rámcem byly rovněž stanoveny rámcové oblasti, v nichž byly následně definovány konkrétní požadavky na zavádění řízení kvality.

- oblast č. 1: Řízení úřadu
- oblast č. 2: Strategické plánování a řízení
- oblast č. 3: Řízení lidských zdrojů
- oblast č. 4: Řízení partnerství
- oblast č. 5: Výsledky výkonnosti úřadu

Aktivity navazující na vládou schválenou Metodiku byly zaměřeny na definování konkrétních požadavků v rámci výše uvedených pěti oblastí a na zvolení těch komplexních metod řízení kvality, s jejichž implementací ve veřejné správě jsou pozitivní zkušenosti a které by dle zkušeností zpracovatelů byly přínosem pro zvýšení kvality řízení a fungování služebních úřadů, a to zejména ve vazbě na implementaci zákona o státní službě.

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech

Cílem Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech²⁰ (dále jen „Metodický pokyn“) bylo definovat cílový rozsah minimální míry kvality povinně zavedené v období let 2018 až 2021 do činností všech služebních úřadů. Vychází z vládou schválené Metodiky zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, přičemž v něm byly zohledněny dosavadní praxe úřadů veřejné správy České republiky, výsledky pilotního testování a závěry Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě zpracované Ministerstvem vnitra v roce 2016. Ke zpracování konečného obsahu Metodického pokynu přispěly rovněž závěry z dotazníkového šetření týkajícího se vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech s využitím celosvětově uznávaného modelu CAF – Jednotný hodnotící rámec.

Jedním z posledních kroků k definování cílového rozsahu minimální míry kvality povinně zaváděné v období let 2018 až 2021 do všech služebních úřadů bylo pilotní ověřování Metodického pokynu tak, jak jej vzala vláda České republiky na vědomí dne 11. října 2017. Úřady, které samy vyjádřily zájem o účast v pilotním ověřování, byly Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Přestože se jednalo v obou případech pilotních úřadů o služební úřady značně rozdílné, a to jak počtem zaměstnanců, rozmanitostí agendy, počtem zřizovaných organizací, ale také přístupem, který k pilotní aplikaci Metodického pokynu zvolily, byla tato jednoznačně přínosem, neboť podporovaly a byly odrazem jednoho z principů společných všem systémům řízení kvality, a to principu vedení (leadershipu), jenž zdůrazňuje roli řídicích zaměstnanců a jejich angažovanost v systémech řízení kvality. Právě ti svým pozitivním příkladem – svým chováním, postoji a jednáním – garantují dlouhodobě směřování a dosahování co nejlepších výsledků trvalým zvyšováním výkonnosti organizací.

²⁰ Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech je výstupem projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173, a je dostupná zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/metodicky-pokyn-pro-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech-brezen-2018.aspx>

Výstupem pilotního ověřování byl aktualizovaný Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech, který obsahuje 10 kritérií zlepšování (tedy o 3 méně než v pilotované verzi) doplněný o podrobný popis postupu zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu.

Materiál byl přijat usnesením vlády České republiky ze dne 4. dubna 2018 č. 214 k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Z povinnosti plnit toto usnesení byly na základě zásadních připomínek vyňaty dva služební úřady: Úřad pro ochranu osobních údajů a Český telekomunikační úřad.

KAPITOLA 6

METODICKÝ POKYN PRO ŘÍZENÍ KVALITY

VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Závazná minimální míra řízení kvality požadovaná pro zavedení ve služebních úřadech je definována ve formě deseti kritérií zlepšování, která jsou popsána z hlediska jejich cíle, možných vstupů, způsobů realizace a specifikace požadovaných ukazatelů jejich splnění. Systém kritérií zlepšování je v Metodickém pokynu nazýván minimální mírou řízení kvality.

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

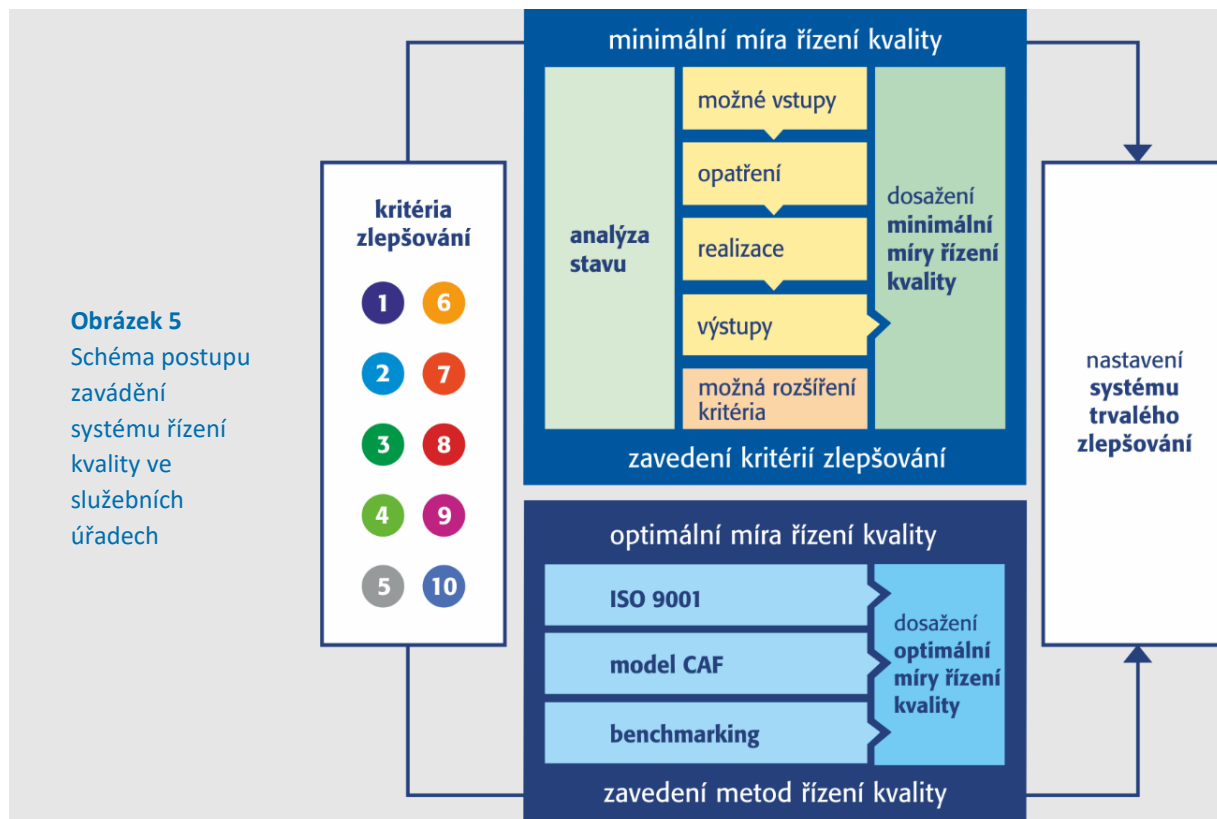
Součástí Metodického pokynu jsou také informace o roli sekce pro státní službu a jejích dílčích úkolech při zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, o pilotním ověřování navrženého systému řízení kvality a o možnosti finanční podpory zavádění systému řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost.

Metodický pokyn rovněž stanovuje postup zavádění požadavků na systém řízení kvality ve služebních úřadech, zejména z důvodu uplatnění systémového přístupu k řízení kvality, inspirovaný principy mezinárodně přijatých komplexních metod řízení kvality.

Schválením Metodického pokynu byl oficiálně definován základní přístup k jeho naplňování s dopadem výhradně do vnitřní organizace a řízení každého služebního úřadu, tedy bez ambice vstupovat do agend jednotlivých služebních úřadů. Důvodem takového postupu je především záměr směřující k nastavení systémového způsobu řízení úřadů a k dlouhodobému a postupnému rozvoji kvality ve služebních úřadech.

Zároveň sekce pro státní službu zvolila tento přístup s vědomím, že očekávaný cílový stav v roce 2021, s důrazem na zlepšování metod v oblasti identifikace hlavních řídicích procesů služebních úřadů je nezbytným předpokladem pro rozvoj kvalitativně lepšího řízení vlastních agend služebních úřadů v následném období. Projevil by se tak jeden z možných pozitivních dopadů projektových aktivit sekce pro státní službu v podobě podchycení udržitelnosti metod kvality v řízení a výkonu státní správy ve služebních úřadech.

Postup zavádění výše popsaného systému řízení kvality ve služebních úřadech znázorňuje následující schéma.



Dílčí kroky při zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech

Pro efektivní zavedení Metodického pokynu bylo stanoveno 12 dílčích kroků, prostřednictvím kterých je doporučován postup, od vlastního zahájení až po vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality, vycházející z obecných principů zavádění systémových metod řízení kvality.

Obrázek 6

Výčet kroků podle
Metodického pokynu

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

Detailní popis jednotlivých kroků, včetně úkolů služebních úřadů a sekce pro státní službu uvádí Metodický pokyn a je předmětem následující kapitoly tohoto materiálu.

Kritéria zlepšování

Systém deseti kritérií zlepšování představuje tzv. minimální míru řízení kvality, kterou musí služební úřady zavést do 30. června 2021 (v případě schválení posunutí do 30. června 2022). Jejich detailní popis, včetně povinných opatření, povinných výstupů a možných způsobů jejich realizace uvádí Metodický pokyn. Základní cíle jednotlivých kritérií zlepšování jsou uvedeny níže.

Obrázek 7

Výčet kritérií zlepšování podle Metodického pokynu

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 úřadě
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

Kritérium zlepšování č. 1: Strategie rozvoje služebního úřadu

Cílem kritéria je nastavit systém pro strategické řízení ve služebním úřadu, včetně dosažení potřebných kompetencí zaměstnanců odpovědných za strategický rozvoj služebního úřadu a zpracovat strategii rozvoje úřadu zohledňující závěry z provedené analýzy stavu řízení a fungování služebního úřadu.

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

Cílem kritéria je nastavit systém definování měřitelných cílů služebního úřadu orientovaných na řízení jeho interních procesů, stanovit jejich hierarchii, odpovědnosti za jejich naplnění, dále za způsob jejich komunikace, monitorování a vyhodnocování. Správné nastavení cílů přispívá k získání nejen základního rámce pro definování požadavků na zdroje, ale také posiluje vnitřní kulturu úřadu a jeho směřování.

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

Cílem tohoto kritéria zlepšování je přezkoumat stávající interní činnosti služebního úřadu z hlediska jejich oprávněnosti a zadání, jejich výkonu a procesu a z hlediska potřeb definovaného interního nebo externího zákazníka, dále přezkoumat organizační strukturu vzhledem k takto definovaným činnostem služebního úřadu, svěřených pravomocí a odpovědností do úrovně jednotlivých útvarů, v návaznosti na to aktualizace charakteristik jednotlivých systemizovaných míst.

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 definovat procesy a odpovědnosti pro řízení interních předpisů a rovněž stanovit jejich závazný obsah.

Kritérium zlepšování č. 5: Systém komunikace ve služebním úřadu

Cílem tohoto průřezového kritéria je zlepšení přenosu potřebných informací uvnitř i vně služebního úřadu, a tím zlepšení pochopení a řízení vlastních procesů. Po zavedení kritéria by měl mít každý služební úřad systém komunikace konkrétně nastaven a popsán v interním předpisu, následně by měl být plně implementován a efektivně využíván.

Kritérium zlepšování č. 6: Systém řízení změn

Cílem kritéria zlepšování je do služebních úřadů zavést systém podpory inovací – návrhů ke zlepšování a podnětů samotných zaměstnanců služebních úřadů, a tím přispět k většímu zapojení zaměstnanců do fungování služebního úřadu a vyšší loajalitě k úřadu. Druhou částí kritéria je nastavení systému řízení změn, jehož zavedením služební úřad sníží rizika spojená s realizací změn a minimalizuje čas potřebný k jejich implementaci.

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 manažerů a specialistů odpovědných za realizaci personálních procesů a zajištění optimální kapacity pro výkon těchto procesů.

Kritérium zlepšování č. 8: Adaptační proces

Cílem tohoto kritéria zlepšování je nastavit podmínky pro zavedení adaptačního procesu, včetně proškolení zaměstnanců, kteří se budou na tomto procesu podílet. Cílem je přispět k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance podmínkám služebního úřadu tak, aby byl schopen se co nejlépe integrovat do prostředí úřadu a kompetentně se podílet na plnění jeho úkolů a dosahování cílů.

Kritérium zlepšování č. 9: Šetření spokojenosti zaměstnanců

Cílem tohoto kritéria je zavést systém pravidelného šetření spokojenosti zaměstnanců, včetně šetření vzniklého k řešení aktuálního problému. Výsledkem správně prováděných šetření je získání podnětů pro realizaci prospěšných změn, informací pro zefektivnění personálního řízení, neustálé zlepšování celkové kultury a získávání důležité zpětné vazby pro vedení služebních úřadů, a tím i možné zvyšování loajality a angažovanosti zaměstnanců ve všech klíčových oblastech úřadu.

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, srovnatelnými, úřady.

Přínosy úspěšného zavedení Metodického pokynu

Úspěšné zavedení kritérií zlepšování Metodického pokynu ve služebních úřadech má a bude mít zásadní přínosy a dopady na efektivní řízení a fungování těchto úřadů a jejich další rozvoj a směřování. Nelze pominout fakt, že v dnešním významně technologicky a technicky orientovaném prostředí, by úřady, které rychle a vhodným způsobem nereagují na změny a neinicují potřebné změny, neobstály ani jako vyhledávaný a dobře hodnocený zaměstnavatel. Přínosy a pozitivní dopady lze identifikovat u všech oblastí. Níže jsou uvedeny alespoň některé z nich.

Dlouhodobá a správně nastavená strategie rozvoje úřadu ovlivňuje optimální vnitřní organizaci úřadu, jehož zaměstnanci znají nejen cíle úřadu, ale i své vlastní individuální cíle a komplexní i dílčí úkoly.

Správné strategické a personální plánování a stanovení dlouhodobých záměrů a cílů služebních úřadů mají za následek odpovídající organizační strukturu, efektivitu využívání lidských, finančních a dalších zdrojů i transparentnost v oblasti činností jednotlivých útvarů.

Provoz úřadu vychází z detailní analýzy činností a očekávaných výstupů ve shodě s aktuálně platnými a účinnými právními a služebními předpisy, interními akty řízení s důrazem na vyhodnocení jejich nezbytnosti, odstranění neprovázaností a duplicit a na nastavení jednotných a systémových pravidel.

Neustálé zlepšování interní (i externí) komunikace usnadňuje služebním úřadům řízení změn, zlepšuje dobré jméno a tím i atraktivitu úřadů a pomáhá také stabilizovat jednotlivé zaměstnance a tím i celé týmy, čímž přispívá ke snížení rizik spojených s odchodem klíčových odborníků, ke snižování výdajů na proces náboru a výběrových řízení, ale i výdajů spojených s plnou adaptací a zaškolováním nových zaměstnanců.

Pravidelné vyhodnocování a následné zlepšování personálních procesů má za následek vysokou úroveň personální a manažerské práce, která má značný podíl na úspěchu při získávání, motivaci, spokojenosti, zapojení a udržení schopných a perspektivních zaměstnanců i v podmínkách velké konkurence na trhu práce. Personální a manažerská práce je vždy podpořena vhodně zvolenými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, které se zaměřují na širokou oblast personalistiky i na konkrétní specializované personální procesy a činnosti.

Rozvoj manažerských schopností a získávání nových znalostí a dovedností jsou strategicky směřovány a systematicky řízeny tak, že dlouhodobě přináší zodpovědné a cílené chování manažerů ve vztahu k řízení a vedení zaměstnanců, agend, činností a prostředků ve svěřených útvech a podporuje individuální odpovědnost a samostatnost manažerů, čímž vytváří podmínky pro lepší využití individuálních schopností a dovedností všech zaměstnanců (podpora leadershipu jako manažerského stylu řízení).

Prostřednictvím iniciace, podpory a oceňování inovačních podnětů, které ve služebních úřadech předkládají jejich vlastní zaměstnanci, dochází ke zlepšování efektivního řízení zdrojů, agend a činností a tím k rozvoji těchto úřadů.

Vztah mezi zákonem o státní službě a systémem řízení kvality dle Metodického pokynu

Základní koncept prvotního zpracování požadavků Metodického pokynu byl širší, než uvádí jeho schválená verze. Za tímto účelem byl rovněž zorganizován brainstorming zástupců služebních úřadů proto, aby definovali své podněty či potřeby směrem ke zkvalitnění státní služby a státní správy jako celku.

Následně bylo přijato rozhodnutí, že ty instituty, které upravuje zákon o státní službě a které jsou metodicky sekci pro státní službu řízeny, nebudou obsaženy v Metodickém pokynu. Z tohoto důvodu lze chápat Metodický pokyn jako doplněk zákona o státní službě s cílem zvýšit kvalitu a efektivitu řízení a chodu služebních úřadů.

Procesy, které jsou přímo upravené zákonem o státní službě (podpořené dalšími předpisy a metodickými pokyny), jsou:

- výběrové řízení
- úřednická zkouška
- služební hodnocení
- práva a povinnosti státního zaměstnance
- kárná odpovědnost
- sladování rodinného a osobního života s výkonem služby
- vzdělávání a rozvoj

Další personální procesy, které jsou částečně upravené zákonem o státní službě, jsou:

- nábor (pouze v souvislosti s přípravou a organizací výběrových řízení)
- benefity
- proces předávání znalostí (pouze v souvislosti s odchodem zaměstnance)

Procesy, nejsou zákonem upraveny vůbec, jsou:

- plánování lidských zdrojů
- strategie lidských zdrojů
- systém řízení podnětů ze strany zaměstnanců, jejich spokojenosti
- adaptační proces a nástup nového zaměstnance
- práce se zaměstnanci aktuálně nevykonávajícími službu/práci

Nad rámec výše uvedených personálních procesů Metodický pokyn obsahuje řešení pro úřady v oblastech

- strategického rozvoje úřadů
- využívání procesního, projektového řízení, řízení změn
- efektivní správy interních předpisů
- sdílení praxe, porovnávání procesů

V závěru této kapitoly je nutné uvést, že zavádění jakéhokoliv principu řízení kvality, tedy rovněž požadavků metodického pokynu, musí předcházet plnění zákonných požadavků a, v tomto případě, je nutné Metodický pokyn chápat jako nadstavbu nad takto plněnými zákonnými požadavky.

KAPITOLA 7

ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

SLUŽEBNÍMI ÚŘADY PODLE DVANÁCTI KROKŮ

Doporučovaný postup zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech je definovaný v Metodickém pokynu, v souladu s dosavadními zkušenostmi a s využitím inspirace principy mezinárodně uznávaných metod řízení kvality je rozdělen do dvanácti na sebe navazujících kroků.

Jedná se o následující dílčí kroky:

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

Vlastní způsob realizace jednotlivých kroků, tedy způsob zavedení požadavků Metodického pokynu, je odvislý od praxe a zvyklostí daného služebního úřadu - je zcela na uvážení úřadu, zda jednotlivé kroky zformalizuje více či méně.

Kapitoly v následující části tohoto dokumentu obsahují výčet povinností a doporučení jednotlivých kroků, pro přehlednost, ale hlavně obsahují nejčtenější otázky, se kterými se tým sekce pro státní službu setkával či stále setkává při četných konzultacích provedených ve služebních úřadech.

KROK č. 1: Informování vedení služebních úřadů

Obsahem tohoto kroku je vhodnou a na daném služebním úřadu zavedenou formou seznámit vedení úřadu s dopady realizace požadavků Metodického pokynu, s jeho požadavky kladenými na zaměstnance úřadu a také s požadavky na změnu v řízení a fungování daného úřadu.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Seznámit se s dokumenty
- Účastnit se setkání se zástupci sekce pro státní službu
- Zvážit a případně využít konzultace se sekcí pro státní službu

V souvislosti s krokem č. 1 mají zástupci služebních úřadů k dispozici několik zdrojů, kde mohou čerpat podrobné informace a zároveň získat aktuality týkající se zavádění systému řízení kvality. Všem je v první řadě doporučeno se důkladně seznámit s obsahem Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a také s letákem vydaným pro zvýšení porozumění tohoto Metodického pokynu. Další k metodickému pokynu vztahované materiály jsou uvedeny a aktualizovány na webových stránkách www.statnisluzba.cz, záložkách Státní služba – Projekt – Aktivity a výstupy projektu – Podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Na uvedené stránce jsou mimo jiné uvedeny i informace o stavu zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech vždy za předchozí rok, dále doporučení nebo vzorové služební předpisy týkající se jednotlivých kritérií zlepšování.

Zástupci služebních úřadů mají rovněž možnost využít nabízených konzultací, interní školení projektového týmu sekce pro státní službu nebo mohou sami iniciovat schůzky na jakémkoliv téma týkající se zavádění systému řízení kvality. Za dobu platnosti Metodického pokynu mají členové projektového týmu projektu PROAK velké množství informací, zkušeností a znalostí získaných ve služebních úřadech, ze setkání s vedením služebních úřadů, z působení v týmech kvality nebo z již realizovaných přezkumů míry naplnění požadavků Metodického pokynu.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Musíme se Metodickým pokynem vůbec zabývat?*

Materiál byl přijat usnesením vlády České republiky ze dne 4. dubna 2018 č. 214 k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, včetně označení úřadů, na které povinnost spadá. Z povinnosti plnit toto usnesení byly na základě zásadních připomínek vyňaty dva služební úřady: Úřad pro ochranu osobních údajů a Český telekomunikační úřad.

- *Kde naleznu informace vztahující se k zavádění řízení kvality?*

Veškeré dokumenty jsou dostupné na průběžně aktualizovaných webových stránkách sekce pro státní službu www.statnisluzba.cz, zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>. Informace jsou taktéž publikovány v newsletteru Státní služba časopisu Veřejná správa, dále jsou prezentovány na projektové konferenci Státní služba.

- *Který z dokumentů je stěžejní, se kterým bych se měl seznámit nejdříve?*

Je jím Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech, který je rozdělen do tří částí. První část ve 12 krocích popisuje postup zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, druhá je věnována definování minimální míry kvality v podobě 10 kritérií zlepšování (jedná se o povinné minimum, které musí služební úřad v termínu do 30. 6. 2021 zavést) a třetí pak doporučuje rozšířit povinně zaváděná kritéria do systémů a metod řízení kvality (s podmínkou splnění požadavků a povinných výstupů 10 kritérií zlepšování).

- *Metodický pokyn je dost obsažný dokument, existuje přehledná a stručná příručka k Metodickému pokynu?*

Ano, její podoba je taktéž na webových stránkách sekce pro státní službu, ale kvůli své formě a způsobu zpracování není vhodná k tisku. Zažádat o ni si můžete telefonicky, či e-mailem v sekci pro státní službu a buď si ji vyzvednout v místě výkonu služby týmu sekce nebo si ji nechat zaslat.

- *Jakou formou mám informovat vedení úřadu o povinnosti zavádět řízení kvality?*

Záleží vždy na zvyklostech úřadu. Nejčastěji je to uskutečňováno zařazením tohoto bodu na poradě vedení. Na žádost úřadu může projektový tým sekce pro státní službu napomoci zpracovat stručnou informaci / podklad pro poradě, vysvětlit postup a objasnit požadavky na systém řízení kvality popsany v Metodickém pokynu.

- *V čem nám může napomoci sekce pro státní službu?*

Sekce pro státní službu může nabídnout svoji podporu a konzultace v mnoha případech, zkušenosti můžeme nabídnout prostřednictvím účastí na poradách týmů kvality, konzultacemi při rozhodování o rozsahu (minimální/optimální) a způsobu zavádění systému řízení kvality, konzultacemi k projektům, k obsahu Metodického pokynu, k sestavování týmů kvality, k jednotlivým kritériím zlepšování, včetně pomoci při přípravě materiálů a nastavování procesů, spoluprací při přípravě materiálu pro poradě vedení, týkajícího se například ustavení týmu kvality, včetně poskytnutí vzorových činností členů týmu kvality nebo konzultacemi v průběhu zavádění při řešení nastalých problémů nebo potvrzení správnosti postupů a konečných výsledků (provádění předběžných průzkumů).

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 1 patří řešení problematiky povinného Metodického pokynu v úzkém kruhu bez účasti odpovědných vedoucích státních zaměstnanců, nepochopení jeho obsahu, formální přístup a nedostatečná nebo žádná motivace zaměstnanců úřadu – odkaz na oblast strategického řízení.

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

Stanovení gesce za zavádění systému řízení kvality je pro úspěšnost tohoto nelehkého úkolu je naprosto stěžejní.

V Metodickém pokynu je doporučováno, aby hlavní odpovědnost za zavedení systému řízení kvality do úřadu nesl služební orgán. V jeho koordinaci by měl působit jím určený manažer kvality. Vzhledem k tomu, že principiálně správné zavedení systému řízení kvality obsahuje přezkumné činnosti, je doporučováno zřídit dále pozici interního auditora kvality, případně pověřit výkonem této pozice zástupce stávajícího útvaru interního auditu

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Stanovit odpovědnosti za zavedení řízení kvality
- Informovat o tomto zaměstnance služebního úřadu

Pro podporu kroku č. 2 Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality připravila sekce pro státní službu dva materiály, a to:

- Doporučení pro sestavování týmů kvality pro zavádění Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a
- Vzorové stanovení činností jednotlivých rolí v rámci zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech.

Sekce pro státní službu, jak již bylo výše uvedeno, nabízí možnost konzultací a podporu při sestavování týmů kvality i možnost případné účasti na jednáních týmů kvality. Nad rámec školení manažerů kvality mohou manažeři kvality (členové týmů kvality) iniciovat setkání a využít maximální podporu ze strany sekce pro státní službu.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Kdo by měl být odpovědný za zavedení systému řízení kvality?*

Stěžejní roli (role gestora/sponzora) pro úspěšné zavedení systému řízení kvality by měl nést služební orgán nebo jiný člen vedení úřadu, který má zároveň kompetence k realizaci změn, které aplikací požadavků Metodického pokynu ve služebním úřadu nastanou. Je možné tuto odpovědnost stanovit až v závislosti na rozsahu a obsahu vstupní analýzy podle Kroku č. 7 Metodického pokynu, jejíž výstupy ukáží, ve které činnosti nebo oblastech činností bude potřeba zlepšovat. Odpovědným se pak může stát gesčně příslušný představený (člen porady vedení úřadu).

Gestor systému zodpovídá zejména za splnění úkolu zavedení systému řízení kvality v daném termínu a s požadovanými ukazateli plnění a pravidelně komunikuje s týmem kvality. Dále schvaluje, jmenuje a odvolává členy týmu kvality, seznamuje se a schvaluje obsah všech dokumentů zpracovaných přímo nebo nepřímo v rámci plnění jednotlivých požadavků Metodického pokynu, tak aby byla současně zajištěna kontinuita mezi nimi a aktuálně platnými právními a služebními předpisy daného služebního úřadu a konečně rozhoduje o ne/realizaci opatření, která jsou navrhována týmem kvality v rámci zavádění systému řízení kvality.

□ *Jakou roli zastává manažer kvality?*

Manažer kvality by měl být v přímé podřízenosti gestora a měl by mít odpovědnost za koordinaci a zavedení systému řízení kvality. V případě, že by manažer kvality nesl pouze odpovědnost za koordinaci, jednalo by se spíše o projektového manažera ve smyslu „pouhé“ administrace projektu.

Manažer kvality je zodpovědný především za koordinaci činností týmu kvality, které mají zásadní vliv na úspěšné zavedení požadavků Metodického pokynu, za předkládání zpráv vedení úřadu a za komunikaci s útvarem interního auditu, kontroly a případné externí strany pro posuzování zavedeného systému řízení kvality podle Metodického pokynu. Dále zodpovídá za zpracování plánu a postupu zavedení požadavků Metodického pokynu v rámci týmu, organizuje jejich projednávání, ověřování a přezkoumávání v rámci konkrétního týmu nebo služebního úřadu a předkládá závěry týmu a jeho návrhy vhodných opatření ke schválení vedení úřadu.

□ *Je nezbytné tyto role formalizovat?*

Vždy záleží na zvyklostech a praxi Vašeho služebního úřadu. Odpovědnosti gestora, manažera kvality či týmu kvality lze formálně ukotvit v rámci organizačního řádu či dle zvyklostí služebního úřadu stanovit jiným interním aktem řízení, například pokynem ministra.

□ *Po datu 30. června 2021, tedy po zavedení systému řízení kvality, role gestora, manažera kvality či celého týmu kvality zaniká?*

Nikoliv, a to z důvodu udržování, nebo ještě lépe z důvodu rozvoje zavedeného systému řízení kvality; ze stejného důvodu je možné udržovat v činnosti sestavený tým kvality, jeho náplní se může stát rozvoj kvality řízení a fungování úřadu i po zavedení požadavků Metodického pokynu. Ostatně jedním z principů řízení kvality je princip neustálého zlepšování a posouvání organizace a jejího fungování vpřed (tento princip je zakomponován jak v Metodickém pokynu, tak již v Metodice zavádění).

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 2 patří pochybnosti o tom, kdo bude za systém odpovědný, kdo jej bude zavádět a s kým, neprovázanost se stávající organizační strukturou, kompetenční spory, nejasnost jak naplnit roli interního auditora, nejasný postoj ke stávajícímu internímu auditu úřadu (podle zákona č. 320/2001).

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

Vedení úřadu či služební orgán musí rozhodnout o rozsahu zavádění systému řízení kvality, tedy zda bude služební úřad zavádět kritéria zlepšování nebo některou z metod řízení kvality. Z Metodického pokynu má služební úřad za povinnost rozhodnout o rozsahu 1/ zavedením kritérií zlepšování prostřednictvím opatření a zadaných výstupů (povinná minimální míra řízení kvality), 2/ zavedením kritérií zlepšování za využití „možných rozšíření kritérií“ (dobrovolné, ideální v případě rozhodnutí o realizaci projektu spolufinancovaného z Operačního programu Zaměstnanost), 3/ implementací jedné ze tří doporučených metod a nástrojů řízení kvality (doporučená optimální míra řízení kvality) nebo 4/ rozvojem již zavedeného systému řízení kvality (v případě již dříve zavedeného systému).

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Rozhodnout o rozsahu zavádění řízení kvality
- Rozhodnout, zda systém řízení kvality bude zaváděn společně nebo odděleně na nadřízeném i jemu podřízených služebních úřadech
- Informovat o tomto rozhodnutí zaměstnance úřadu
- Informovat o tomto rozhodnutí sekci pro státní službu

Hlavním úkolem služebních úřadů v souvislosti s krokem č. 3 je rozhodnout, v jakém rozsahu budou systém řízení kvality zavádět. U služebních úřadů, které mají podřízené služební úřady, je třeba rozhodnout, zda budou systém zavádět společně a jednotně, nebo zda si podřízené služební úřady budou moci samy rozhodnout, jaký rozsah a způsob zavádění zvolí.

Při rozhodování i následném procesu zavádění mohly/mohou zástupci služebních úřadů opět využít nabízené konzultace (osobní, telefonické i písemné) a poradenství nebo aktivně iniciovat například účast členů projektového týmu sekce pro státní službu na poradách týmů nebo požádat o individuální konzultační schůzky.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Co máme zavádět?*

Na základě usnesení vlády je nutné zavést povinný rozsah systému řízení kvality, tedy minimální míru řízení kvality v podobě požadavků 10 kritérií zlepšování.

- *Co nám doporučujete zavádět?*

Rozhodnutí o rozsahu systému řízení kvality ovlivňuje vícero faktorů – zkušenosti úřadu s moderními manažerskými metodami, míra procesního řízení v organizaci, uplatňování systémového auditování úřadu, znalosti zaměstnanců s řízením kvality, míra podpory vedení úřadu pro změny apod.

□ *Co obnáší zavést optimální míru kvality?*

Vždy záleží na kultuře Vašeho úřadu a záleží na tom, čeho chce úřad zavedením dané metody docílit. Každá doporučovaná metoda, tedy ISO 9001, CAF nebo benchmarking, mají svůj proces, rozsah, cíl a dopady.

Existují úřady, jedná se zejména o úřady se specifickou a vysoce odbornou agendou, které již musely tyto a jiné systémy řízení kvality aplikovat, a již nyní splňují požadavky Metodického pokynu. Existují také úřady, kterým stačí (na základě zpracované Analýzy podle kroku č. 7 Metodického pokynu) zavést dosud chybějící dílčí požadavky Metodického pokynu zavedením optimální míry kvality se „snadno“ posunou v řízení kvality dále.

Doporučujeme si při takové úvaze zpracovat výše uvedenou analýzu a vyhodnotit aktuální stav a případně do rozhodování o rozsahu systému řízení kvality zapojit vlastní zaměstnance úřadu například prostřednictvím brainstormingu a zjistit jejich náměty na zefektivnění fungování úřadu či výkonu jimi zajišťovaných agend.

□ *Máme se spojit v plnění požadavků Metodického pokynu společně s podřízenými úřady?*

Opět záleží na Vašich zvyklostech a praxi. Požadavky Metodického pokynu mohou být zaváděny 1/ pouze na daném služebním úřadu, 2/ na daném služebním úřadu s koordinací podřízených služebních úřadů nebo 3/ na podřízených služebních úřadech koordinované odborným útvarům v nadřízeném služebním úřadu. Lze také přijmout model zavádění na nadřízeném služebním úřadu a výstupy poskytovat podřízeným služebním úřadům jako jakési vzorové výstupy.

□ *Mám opravdu o všem informovat zaměstnance?*

Určitě ano. Zavádění řízení kvality ve služebním úřadu je změnou, která se dotkne i jich samotných. Jejich informovanost může vést ke zvýšení ochoty zapojit se do procesu zavádění řízení kvality a snížení možných obav z takové změny. Informování je vhodné řešit na úřadě osvědčenou, ale „nenásilnou“ formou, informace nenutit, ale motivovat zaměstnance, aby se sami zajímali. Je proto vhodné zřídit interní platformu (intranet, sdílený disk apod.), ke které se zaměstnanci snadno dostanou. Důležitější je, aby informace byly průběžně aktualizovány a zaměstnanci byli průběžně o všem informováni, nejen o úspěšných výsledcích.

O postupu a především úspěších je žádoucí taktéž informovat vedení úřadu, nejlépe zařadit tento bod na porady vedení a informovat průběžně. To je v odpovědnosti gestora systému.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 3 patří pochybnosti o tom, zda zavádět systém řízení kvality podle ISO 9001, Metodického pokynu, časová posloupnost takového zavádění a neprovázanost na podřízené nebo zřizované úřady.

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

Tento krok je již splněn na všech úřadech. Úřady měly v termínu do 25. dubna 2018 rozhodnout, zda pro zavádění systému řízení kvality využijí finanční podpory z Operačního programu Zaměstnanost či nikoliv. A následně bylo nutné do konce roku 2019 podat žádost o podporu.

Projekt zaměřený na zavedení požadavků Metodického pokynu (nejen) realizuje celkem 9 služebních úřadů.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Rozhodnout o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost, vč. výzvy a předpokládané výši finančních prostředků
- Informovat o tomto rozhodnutí zaměstnance úřadu
- Informovat o tomto rozhodnutí sekci pro státní službu

Sekce pro státní službu zaslala všem služebním úřadům podklad k usnadnění rozhodování nazvaný *Informace k možnosti a nastavení projektem za účelem zavádění řízení kvality ve služebních úřadech*, poskytovala všem žadatelům o finanční podporu z OPZ poradenství spojené se zpracováním projektového záměru nebo navazující žádosti o podporu. Zároveň sekce na svých webových stránkách zveřejnila *Vzor projektového záměru (dle Operačního programu Zaměstnanost a výzvy č. 03_15_019)*²¹.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Je možné ještě nyní podat žádost o podporu z Operačního programu Zaměstnanost?*
Příjem žádostí o podporu do výzev vztahujících se k zavádění řízení kvality, tzn. výzvy č. 03_15_019 a č. 03_15_025 Operačního programu Zaměstnanost, uzavřen.
- *Jakou další pomoc služebním úřadům, které si podaly žádost o podporu a realizují projekt spolufinancovaný z Operačního programu Zaměstnanost, sekce pro státní službu poskytuje?*
Úřadům ze strany projektového týmu PROAK lze poskytnout konzultace jak při vlastním zavádění požadavků Metodického pokynu, tak zkušenosti s řízením projektů, nejen těch spolufinancovaných z OPZ, nebo konzultace při přípravě a realizaci případných zadávacích řízení. Stejně tak lze po pracovní linii realizovat průběžné přezkumy, například z důvodů nezávislého posouzení správného průběhu realizace projektu.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 4 patřil nejasný postoj, zda projekt ano/ne a z jaké výzvy, problémy s formulováním projektového záměru bez hlubší znalosti problematiky kvality a Metodického pokynu, potřeba jasně definovaného způsobu komunikace pro výběrová řízení a plnění, kontrolu a přebírání definované zakázky.

²¹ Dokument je ke stažení zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/vzor-ka05-mp-projektovy-zamer-pdf.aspx>

KROK č. 5: Sestavení týmu kvality

Ustavení týmu kvality a jmenování jeho členů je dalším krokem, který napomůže správné realizaci požadavků Metodického pokynu. Prvotním úkolem těchto týmů je analyzovat vstupní podmínky pro plnění požadavků vyplývajících z minimální (či optimální) míry kvality, zavést jednotlivá opatření kritérií zlepšování, monitorovat jejich plnění, zvolenou formou informovat gestora či vedení služebního úřadu o průběžném stavu zavádění systému řízení kvality a nastavit proces trvaného zlepšování. Dopad do struktury členů týmu kvality a jejich práce bude mít rozhodnutí o společném postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů v otázce zavedení systému řízení kvality.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Sestavit tým kvality a představit jej zaměstnancům úřadu
- Sdělit sekci pro státní službu kontaktní osobu za daný úřad

O sestavení a kompetencích týmu kvality jsou odpovídajícím způsobem informováni všichni zaměstnanci služebního úřadu. Sekci pro státní službu jsou předány informace o kontaktních osobách, tedy členech týmu kvality, kteří se sekcí pro státní službu v souvislosti se zaváděním systému řízení kvality komunikují a úzce spolupracují.

Sekce pro státní službu poskytla (viz Krok 2) doporučení pro sestavování týmu kvality ve služebních úřadech, které obsahuje specifiky týmu kvality v případě interního zavádění požadavků Metodického pokynu, týmu kvality v případě realizace projektu z Operačního programu Zaměstnanost nebo týmu kvality včetně spolupráce s externím dodavatelem vzešlým ze zadávacího řízení. Dále je na stránkách projektu k dispozici již zmíněný materiál Vzorové stanovení činností jednotlivých rolí v rámci zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech.

Kontaktní osoby, tj. manažeři kvality i ostatní členové týmů kvality, se mohou s žádostmi o konzultace k sestavování týmu kvality nebo s žádostmi o účast na jednáních již fungujících týmů kvality obracet na členy projektového týmu sekce pro státní službu.

Nejčastější otázky a odpovědi:

▫ *Je nutné mít tým kvality?*

Na menších úřadech, tedy na úřadech s menším počtem zaměstnanců a s fungující neformální strukturou, není nutné týmy kvality jmenovat, zde bude plně dostačující určení manažera kvality (s podporou člena vedení jako gestora systému) s kompetencí působit napříč úřadem.

Na úřadech s rozsáhlejší organizační strukturou je naopak téměř vyžadováno ustanovení týmů kvality, nejen z důvodu zvyklosti podobné týmu formalizovat, ale také z hlediska zapojení jednotlivých sekcí daného úřadu.

▫ *Kdo by měl být součástí týmu kvality?*

Členy týmu kvality by měli být interní zaměstnanci úřadu s ochotou ke změnám a se znalostí úřadu. Tým kvality by měl být složený ze zaměstnanců napříč úřadem, nemusí se však jednat

vždy o garanty odborných agend v kritériích zlepšování, důvodem jsou pozitivní zkušenosti se zastoupením osob, které jsou schopny z pozice interního klienta poskytnout garantovi dané agendy zpětnou vazbu či náměty na její zlepšení.

Členem týmu kvality, byť se zvláštním statutem, může být případně určený interní auditor kvality. Jeho role je důležitá pro vyhodnocení zavedeného systému. Za zavedení systému řízení kvality by neměl odpovídat, v rámci procesu zavádění by měl mít roli pouze konzultační.

□ *Je nezbytné tým kvality ustavit formálně?*

Vždy bude záležet na zvyklostech a praxi daného úřadu. Na některých úřadech, kde jsou zvyklí a je u nich běžnou praxí sestavovat ad hoc pracovní týmy, formalizovat fungování tohoto týmu je naprosto zbytečné. Na úřadech, zejména se tak děje na ministerstvech a větších správních úřadech, je naopak žádoucí ustavit tým kvality interním předpisem. Takový interní předpis pak obvykle obsahuje nejen jmenování členů do týmu kvality, určení jejich odpovědností a pravomocí, ale také jeho status a jednací řád.

□ *Musíme kromě manažera kvality určit také projektového manažera?*

Projektový manažer je většinou jmenován v případě řízení projektu, v našem případě pak pro zavedení požadavků Metodického pokynu formou projektového řízení. Takto jmenovaný projektový manažer je odpovědný za úspěšné dodání výstupů projektu v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšné dokončení projektu. Projektový manažer má jasně deklarovanou pravomoc koordinovat projekt na každodenní bázi a přímo delegovat úkoly a otevřené body projektu.

Manažer kvality je odpovědný za věcnou stránku plnění požadavků Metodického pokynu. S ohledem na podmínky a praxi daného úřadu a s ohledem na typ osoby může být projektovým manažerem jmenován manažer kvality.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 5 patří malá motivace vedoucích státních zaměstnanců ke vstupu do týmu kvality a neaktivní přístup k úkolům v něm uvedených, nejasné cíle týmu kvality, kompetence, způsob komunikace a odměňování za práci v týmu.

KROK č. 6: Absolvování školení

Manažeři kvality absolvují pětidenní školení organizované sekci pro státní službu. Školení bude realizováno jako kombinované, tj. jeden den formou vzdáleného přístupu a čtyři dny prezenční formou. Cílem školení je sjednotit pohled na řízení kvality u všech manažerů kvality a nastavit tak podmínky pro správné uchopení požadavků Metodického pokynu.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu
pro služební úřady

- Zajistit účast členů týmu kvality na školení

Obsah a další informace o školení jsou uvedeny v tomto materiálu, přidáváme proto jen několik častých otázek a naše odpovědi na ně.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Je nutné absolvovat školení manažerů kvality?*

Pokud by manažeři kvality byli do té míry zkušení a znalí s procesním řízením, strategickým řízením či personálním řízením, není potřeba se školení účastnit. Domníváme se ale, že poznání kolegů na stejných pozicích a se stejnými úkoly v ostatních úřadech je stejně důležité, jako získat informace od zkušených lektorů a sdílet si zkušenosti navzájem. Z tohoto důvodu se domníváme a přimlouváme se za účast na školení.

- *Proč nejsou organizována školení pro celé týmy kvality?*

Rozsah školení z hlediska účasti cílové skupiny byl z epidemiologického hlediska snížen na minimum, což znamená, že školení se zúčastní pouze manažeři kvality. V případě příznivější situace budou školení opětovně vyhlášena v návazných termínech.

Navíc po proškolení manažerů kvality chceme realizovat benchlearningová setkávání v uzavřených skupinách složených s obdobných úřadů, na různá témata. Těchto setkávání se mohou účastnit členové týmů kvality úřadů tak, aby „pokryli“ témata aktuálně řešená na těchto setkání. Součástí setkání bude vždy dovysvětlení příslušného kritéria zlepšování a požadavků Metodického pokynu, přenos zkušeností napříč úřady a případné doplnění teorie vázané na dané kritérium zlepšování.

- *Musím absolvovat celý rozsah školení?*

Školení je koncipováno jako pětidenní s povinným vyhodnocením dosažených znalostí. Z tohoto důvodu bude každý den školení vyhodnocen tak, aby byly ověřeny znalosti účastníků školení. Pro vykazování indikátorů projektu PROAK je důležité, aby se všech pěti dnů účastnili tytéž osoby.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 6 patří nezačínání procesu zavádění požadavků Metodického pokynu do úřadu a vyčkávání na realizaci školení ze strany sekce, chybějící proaktivní přístup.

KROK č. 7: Zpracování analýzy současného stavu

Tato aktivita je nezbytným východiskem pro další (správné) zavádění systému řízení kvality ve služebním úřadu. Ty úřady, které předkládaly projektovou žádost o podporu z Operačního programu Zaměstnanost, vědí, že tato analýza byla povinným vstupním materiálem pro zpracování projektového záměru a následné žádosti.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Zpracovat analýzu současného stavu
- Zajistit informovanost a součinnost zaměstnanců úřadu

Analýza musí být provedena ve všech oblastech, kterých se řízení kvality i kritérií zlepšování týkají. Forma a rozsah této detailní a klíčové analýzy jsou zcela na uvážení jejich zpracovatelů.

Vedení služebního úřadu/služební orgán pověří členy týmu kvality zpracováním analýzy současného stavu a zároveň informuje o prováděné analýze zaměstnance služebního úřadu a požádá je o případnou součinnost v jednotlivých zkoumaných oblastech.

Sekce pro státní službu poskytuje podporu členům týmů kvality při zpracování analýzy při schůzkách s týmy kvality. Pro zpracování analýzy je možné využít checklist²².

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Proč musím zpracovat tuto analýzu?*

Účelem této analýzy je poskytnout gestorovi za zavádění systému řízení kvality informaci o aktuálním stavu daného úřadu z hlediska míry naplnění požadavků Metodického pokynu, respektive kritérií zlepšování. Analýza je základem pro další směřování plnění těchto požadavků. Zpracovaná analýza může být podkladem pro sestavení interního projektu, akčního plánu zlepšování nebo jiné formy zpracování úkolů, na které „ukáže“ takto zpracovaná analýza.

- *Je tato Analýza shodná s analýzou požadovanou v kritériu zlepšování 1: Strategie rozvoje služebního úřadu?*

Nikoliv. Analýza, tedy požadovaný výstup kritéria zlepšování 1, přesahuje oblasti řešené Metodickým pokynem a v něm definovanými kritérii zlepšování. Má být zdrojem informací o aktuálním chodu a fungování služebního úřadu včetně přezkumu míry naplňování a realizace právního rámce státní služby. Více k analýze jakožto jednomu z výstupů kritéria zlepšování uvádí dokument Struktura strategie rozvoje úřadu zveřejněný na stránkách projektu²³.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 7 patří způsob přístupu k analýze současného stavu - rozsah, zdroje, plán, termíny, kontrola výstupů a cíl výstupu.

²² Checklist je ke stažení zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/interni-projekt-varianta-1-checklist.aspx>

²³ Dokument Struktura strategie rozvoje úřadu je zveřejněn zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-vzor-struktura-strategie-rozvoje-uradu-pdf.aspx>

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

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

V případě přijetí rozhodnutí o čerpání finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost bylo nutné v souladu s pravidly tohoto programu zpracovat projektový záměr a žádost o podporu a předložit je nejpozději do 31. prosince 2019.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Zpracovat interní projekt a/nebo projektový záměr a žádost o podporu
- Zvážit využití metodické podpory sekce pro státní službu
- Podat žádost o finanční podporu

V kroku č. 8 bylo tedy úkolem služebních úřadů a jejich projektových týmů/týmů kvality zpracovat interní projekt a/nebo projektový záměr a žádost o podporu.

Pro podporu služebních úřadů sekce pro státní službu vyhotovila ve třech variantách šablony pro administraci interního projektu. Jsou zveřejněny na webových stránkách projektu. Sekce pro státní službu dále zpracovala a rovněž zveřejnila na stránkách projektu vzorový projektový záměr.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Proč musím zpracovat interní projekt?*

K zavádění řízení kvality ve služebním úřadu je žádoucí přistoupit systémově. Samotné zavádění řízení kvality splňuje veškeré atributy projektu – jedná se o jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

- *Jakou formou jej mám zpracovat?*

Sekce pro státní službu zpracovala tři varianty šablon²⁴ pro administraci interního projektu: minimalistická forma (obsahující přehled požadavků Metodického pokynu vůči služebním úřadům), akční plán a standardní projektová dokumentace.

Minimalistická varianta šablony pro interní projekt je vhodná k využití jako jakýsi checklist pro vstupní analýzu aktuálního stavu (viz Krok č. 7)

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 8 patří sjednocení rozdílných představ a očekávání, jejich konfrontace s reálnými možnostmi, definování cílů a jejich projednávání a schvalování.

²⁴ <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>.

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

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

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

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

Pro zavedení systému řízení kvality dle požadavků Metodického pokynu byl stanoven termín 30. června 2021²⁵. Do pěti měsíců od zavedení požadavků Metodického pokynu musí na každém služebním úřadu proběhnout externí přezkum realizovaný sekci pro státní službu (a to bez ohledu na termín 30. 6. 2021, přičemž v případě, že požadavky Metodického pokynu budou na daném úřadu zavedeny s předstihem, lze samozřejmě realizovat termín rovněž dříve). V případě realizace projektu z Operačního programu Zaměstnanost je možné ukončit tento projekt až k datu 30. června 2023 (a dle právního aktu).

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Zavést systém řízení kvality podle zvoleného rozsahu (minimální nebo optimální míra kvality)
- V pravidelných půlročních intervalech stručně informovat o postupu sekci pro státní službu, a to vždy o stavu ke dni 30. června a ke dni 31. prosince

Podle kroku č. 9 je úkolem služebních úřadů zavádět systém řízení kvality podle zvoleného rozsahu (minimální nebo optimální míra kvality) a v pravidelných intervalech informovat o postupu zavádění sekci pro státní službu (vždy stav ke dni 30. 6. a ke dni 31. 12. daného roku).

Sekce pro státní službu po celou dobu zavádění systému řízení kvality na služebních úřadech poskytuje osobní, telefonické a písemné konzultace, účastní se interních školení a jednání týmů kvality přímo na jednotlivých úřadech, zpracovává a dává služebním úřadům k dispozici na stránkách projektu vzorové interní předpisy a jiná doporučení, zpracovává pravidelný monitoring o průběhu zavádění systému řízení kvality, upozorňuje na případná rizika a navrhuje pro realizaci vhodnější řešení, každoročně zpracovává zprávu o zavádění systému řízení kvality ve státní službě²⁶, která je předkládána vládě ČR a na vyžádání služebních úřadů nad rámec již formální přezkumy provádí tzv. předběžné přezkumy

²⁵ Aktuálně je plánováno prodloužení tohoto termínu o rok, tedy na 30. 6. 2022.

²⁶ Informace o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2019 je ke stažení zde <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/proak-ka05-informace-o-stavu-zavadeni-rizeni-kvality-za-rok-2019-pdf.aspx>.

(šetření), tj. prochází se zástupci služebních úřadů k zavedení připravená nebo již implementovaná kritéria zlepšování a vyhodnocuje, zda odpovídají očekávaným výstupům podle metodického pokynu nebo je třeba je ještě dopracovat, doplnit nebo nastavit jiným způsobem.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Jak nejlépe postupovat a čím začít?*

Výchozím bodem je zpracovaná Analýza současného stavu – viz Krok č. 7. Je třeba si uvědomit, že některá kritéria zlepšování jsou provázána a velice úzce spolu souvisí a podle toho k nim přistupovat. Je také možné stanovit si priority a postupovat v zavádění kritérium po kritériu, resp. realizovat dílčí opatření, která povedou k následnému naplnění povinných výstupů.

Z důvodu motivace nejen týmu kvality, ale také zaměstnanců úřadu je vhodné se také zamyslet a vybrat kritérium, či dílčí opatření, a realizovat jej tak, aby byl v relativně krátkém čase vidět posun a přínos zavádění řízení kvality. Číslování kritérií zlepšování totiž neznamená pořadí jejich zavádění.

- *Jsou k dispozici formuláře nebo vzory interních předpisů, které Metodický pokyn požaduje zpracovat?*

Ano, veškeré dokumenty zpracované sekci pro státní službu jsou k dispozici na stránkách projektu²⁷, jiné se dosud zpracovávají.

- *Jak nejlépe celý proces komunikovat zaměstnancům?*

Důležité je zaměstnancům poskytovat informace průběžně a dle zvyku úřadu tak, aby informace byly snadno a rychle dostupné všem. Lépe je ale zaměstnance motivovat proto, aby se na zavádění systému podíleli, aby se na učili do kvality fungování úřadu konstruktivně mluvit a aby měli zájem o zlepšení podmínek pro výkon práce a o zlepšení image úřadu navenek.

- *Existuje nějaký kruciólní moment, na kterém celý systém závisí?*

Pro realizaci jakékoliv změny je naprosto zásadní jasně deklarovaná podpora vedení úřadu. V případě zavádění požadavků Metodického pokynu je podpora vedení důležitá jak pro úspěšnost práce týmu kvality, tak pro přijetí změny ze strany zaměstnanců. Podpora ze strany vedení úřadu je rovněž důležitá pro překonání letitého odporu či nepochopení tématu „řízení kvality“ a pro nahlížení na toto téma jako na možnost a nástroj pro vyjádření vlastních nápadů pro zlepšování a jako na možnost celkového zlepšování fungování úřadu.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 9 patří určení obsahové posloupnosti, tj. čím začít, nevyjasněný časový plán a etapy zavádění systému řízení podle určeného standardu. Poznámka: číslovky řadové u kroků neznamenají nezbytně časovou posloupnost, naopak kroky mohou jeden druhému předcházet a obráceně, běžet současně a budou mít nestejnou dobu trvání.

²⁷ <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>

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 služebnímu úřadu.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Pravidelně interně vyhodnocovat míru zavedení kritérií zlepšování nebo řízení kvality ve služebním úřadu a stanovit, v případě nutnosti, další opatření
- Rozhodnout o zahrnutí vyhodnocování míry zavedení řízení kvality do činnosti interních auditů na služebním úřadu

U kroku č. 10 je tedy úkolem služebním úřadů provádět pravidelné interní vyhodnocování míry zavedení kritérií zlepšování a realizovat v případě potřeby další opatření, která zajistí nepřetržité zlepšování ve všech oblastech, kterých se systém řízení kvality týká. Je na zvážení a rozhodnutí vedení služebnímu úřadu/služebního orgánu/gestora, jestli bude vyhodnocování míry zavedení řízení kvality zahrnuto do činností interních auditů služebních úřadů.

Pro realizaci tohoto kroku je vhodné využít institutu interního auditu jakožto vhodného zpětnovazebního nástroje pro sběr informací nezbytných pro rozhodování a řízení na straně představených nejen v oblastech vymezených zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ale také z hlediska budoucí míry naplňování požadavků kritérií zlepšování.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Jak máme zapojit interní útvar interního auditu?*

Mít ustavenou pozici interního auditora je zákonná povinnost. Pro interní vyhodnocování míry naplnění požadavků Metodického pokynu lze tento institut využít, navázat na již danou působnost v oblasti systémového interního auditu a rozšířit ji o činnosti interního auditora kvality. Stejně tak je vhodné (a snadné) doplnit roční plán auditů o téma řízení kvality a plnění plánu zlepšování dle Metodického pokynu.

- *Lze do interního auditu kvality zapojit externistu?*

Ano, externistu lze pověřit vyhodnocením či auditem řízení kvality, ale bylo by záhodno, aby tento externista byl odborníkem na kvalitu a znalcem státní či veřejné správy.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 10 patří zavedení institutu interního auditu kvality, výběr a výcvik interních auditorů, stanovení postupu pro plánování, organizaci, provádění a vyhodnocování interního auditu, jasné definování co je shoda/neshoda v daném úřadu a standardy pro interní audit, zpracování checklistu pro interní audit kvality podle daného standardu a reálné reakce na výsledky.

KROK č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality

Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality poskytnuté nezávislou třetí stranou, včetně tzv. šetření na místě, je nedílnou a povinnou součástí většiny komplexních metod řízení kvality. V rámci systému řízení kvality toto hodnocení poskytne sekce pro státní službu. Vyhodnocení označované jako přezkum Vzhledem k tomu, že přezkumy se mohou týkat interních a detailních činností služebního úřadu provádějí pověřené členové přezkumného s podepsaným prohlášením o mlčenlivosti.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

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

Před zahájením přezkumu vyhotovuje sekce pro státní službu tzv. Plán a program přezkumu, který s předstihem předává určenému zástupci služebního úřadu. Plán zahrnuje dokumenty, které jsou předmětem přezkumu a umožní týmu provádějícímu přezkum seznámit se se stavem systému řízení kvality.

Sekce pro státní službu na základě provedeného vyhodnocení (přezkumu) zpracovává Zprávu z přezkumu a tuto zprávu následně předává určeným zástupcům služebního úřadu k připomínkám, námitkám či ke schválení.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Co zahrnuje externí vyhodnocení?*

Přezkum je realizován za přítomnosti pověřených a předem odsouhlasených zaměstnanců a v čase daném v plánu přezkumu. V něm jsou také oběma stranami odsouhlaseny nezbytné role a odpovědnosti konkrétních účastníků na obou stranách. Plán je odsouhlasen před konáním přezkumu.

Samotný přezkum probíhá dle Metodického pokynu rozhovorem, pozorováním a přezkoumáváním dodaných potřebných podkladů (předem nebo na místě), a to z hlediska naplnění požadavků Metodického pokynu.

Přezkumný tým sekce pro státní službu následně vypracuje zprávu z přezkumu, která je vždy oboustranně odsouhlasena.

K možným problémům patří malá součinnost při poskytování dokumentace daného úřadu a malé povědomí zaměstnanců úřadu o posuzovaném systému.

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

Kompletní splnění Kroku č. 12 je naplánováno až na rok 2021 a dále. Nicméně, s ohledem na realizované přezkumy na některých úřadech a na projektové záměry a žádosti o podporu z Operačního programu Zaměstnanost, je již nyní důležité mít vyjasněno, rovněž ve spolupráci se služebními úřady, jaký by měl být postup po 30. červnu 2021 (v případě prodloužení termínu po červnu 2022).

V terminologii oboru řízení kvality se tento postup nazývá jako trvalé zlepšování. Jeho účelem je implementovat dosažené pokroky a zlepšení do běžného chodu úřadu. Z pohledu Metodického pokynu jej lze rozdělit do několika dílčích aktivit, do aktivit vzdělávacích a do aktivit nastavení postupu rozvoje daných činností.

Shrnutí úkolů Metodického pokynu pro služební úřady

- Zajistit účast na školení zaměstnanců určených vedením úřadu
- Zpracovat plán zlepšování
- Poskytnout sekci pro státní službu součinnost při plánování procesu trvalého zlepšování na úrovni státní služby

V souvislosti s posledním krokem zavádění mají služební úřady tři zásadní úkoly. Prvním z nich je na školení pořádaných sekcí pro státní službu zajistit účast zaměstnanců služebních úřadů, kteří jsou agendou týkající se budování systému řízení kvalita na úřadech pověřeni.

Druhým úkolem je zpracování plánu zlepšování s využitím základních metod a nástrojů řízení kvality.

Třetím úkolem je poskytování součinnosti sekci pro státní službu při plánování procesu trvalého zlepšování na úrovni státní služby (správy) a spolupráce a aktivní přístup při společných aktivitách služebních úřadů v rámci sdílení dobré práce a partnerství.

Na podporu dalšího rozvoje zavedených požadavků Metodického pokynu sekce pro státní službu připravuje příručku pro služební úřady vycházející z ISO 9001, dále metodiku modelu CAF roku 2020 na podmínky služebních úřadů a systém benchmarkingu napříč služebními úřady.

Nejčastější otázky a odpovědi:

- *Co se bude dít se zavedeným systémem řízení kvality dále?*

Jedním z principů řízení kvality je neustálé zlepšování. Ten je již ukotven v Metodice zavádění i v Metodickém pokynu. Proto je potřeba na úrovni služebního úřadu zavedený systém řízení kvality dle Metodického pokynu udržovat a ideálně dále rozvíjet.

K nejčastějším problémům z dosavadní praxe v rámci kroku č. 12 patří na základě výsledků prvního interního auditu kvality a přezkumu reagovat na zjištění, odlišit nápravná opatření od trvalého zlepšování a definovat možné oblasti, obory, útvary - cíle zlepšování v rámci úřadu a způsob jejich vyhodnocování.

KONTAKTY

Oddělení podpory a rozvoje státní služby sekce pro státní službu

Příjemce podpory projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy,
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173

Jindřišská 34, Praha 1

Vedení projektu

Kubáčová Nejedlá Petra, Mgr.

ředitelka projektu

petra.kubacova@mvcr.cz

974 818 274

704 844 433

Kykalová Zuzana, Mgr.

zástupkyně - odborný garant

zuzana.kykalova@mvcr.cz

974 818 261

604 377 858

Organizace seminářů

Vágnerová Šárka, Ing.

sarka.vagnerova@mvcr.cz

974 818 206

739 608 503

Kozlová Jana, Bc.

jana.kozlova@mvcr.cz

974 818 245

731 437 3457

Karatidisová Nicol, Mgr.

nicol.karatidisova@mvcr.cz

974 818 238

735 193 030