



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

III.

## METODICKÝ POKYN PRO ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH



Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173  
Ministerstvo vnitra ČR, sekce pro státní službu  
Praha, březen 2018





## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Představení Metodického pokynu</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Postup zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu</b>                   | <b>9</b>  |
| Krok č. 1: Informování vedení služebních úřadů   | 10        |
| Krok č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality                     | 10        |
| Krok č. 3: Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality                          | 11        |
| Krok č. 4: Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost | 12        |
| Krok č. 5: Sestavení týmu kvality  | 13        |
| Krok č. 6: Absolvování školení   | 14        |
| Krok č. 7: Zpracování analýzy současného stavu   | 14        |
| Krok č. 8: Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu  | 15        |
| Krok č. 9: Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu                           | 15        |
| Krok č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality                        | 17        |
| Krok č. 11: Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality                        | 18        |
| Krok č. 12: Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování                | 18        |
| <b>Schéma postupu zavádění systému řízení kvality ve služebním úřadu</b>                 | <b>20</b> |
| <b>Kritéria zlepšování</b>   | <b>21</b> |
| Strategie rozvoje služebního úřadu   | 22        |
| Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu                                      | 26        |
| Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě                                       | 29        |
| Systém interních předpisů  | 32        |
| Systém komunikace ve služebním úřadu   | 37        |
| Systém řízení změn   | 39        |
| Politika lidských zdrojů   | 45        |
| Adaptační proces   | 49        |
| Šetření spokojenosti zaměstnanců   | 55        |
| Systém partnerství v rámci státní služby   | 60        |
| <b>Metody řízení kvality</b>   | <b>65</b> |
| Systém řízení kvality podle normy ISO 9001   | 66        |
| Model CAF – Jednotný hodnotící rámec   | 71        |
| Benchmarking   | 75        |





## ÚVOD

**Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech** (dále jen „Metodický pokyn“) svým obsahem podporuje rozvoj prostředí, ve kterém bude vedení služebních úřadů nahlížet na změny v oblasti vnitřní organizace a řízení jako na nezbytné a na zavádění tzv. kritérií zlepšování jako na příležitost k jakési inventuře služebních úřadů z hlediska jejich vnitřního života, efektivního využití všech jejich zdrojů, popřípadě k naplánování a realizaci změn, které by pomohly řešit situaci zejména těch úřadů, které jsou aktuálně či dlouhodobě přetíženy. Jedním z očekávaných výstupů by mělo být identifikování příkladů dobré praxe a jejich aktivní sdílení v rámci státní služby.

Cílem Metodického pokynu je tedy nabídnout služebním úřadům ucelený rámec a přístup, který těm úřadům s menší zkušeností v oblasti řízení kvality napomůže zlepšit vstupní předpoklady pro úspěšné zavedení definovaných kritérií zlepšování a přispět tak k lepšímu řízení služebních úřadů.

Vedle uvedeného je cílem Metodického pokynu přispět k rozvoji institutu interního auditu jako 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.

Předkládaný materiál přispívá k naplnění usnesení vlády ze dne 10. dubna 2017 č. 275, v návaznosti na usnesení vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu. Na jeho zpracování se v rámci projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ s registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173 podíleli, vedle členů projektového týmu, zástupci pilotních služebních úřadů, zaměstnanci služebních úřadů v rámci organizovaného brainstormingu a experti na řízení kvality ve veřejné správě.

Předkládaný Metodický pokyn definuje 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.

Cílovou skupinou Metodického pokynu jsou služební úřady definované zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o státní službě“), vyjma Úřadu pro ochranu osobních údajů a Českého telekomunikačního úřadu. Tyto úřady na základě vlastního požadavku nepodléhají usnesení vlády č. 275 ze dne 10. dubna 2017, kterým vláda schválila Metodiku zavádění řízení ve služebních úřadech.

Obsah Metodického pokynu se vztahuje na všechny zaměstnance služebních úřadů definované zákonem o státní službě i zaměstnance působící ve služebních úřadech podle ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“). Kroky popsané v opatřeních jednotlivých kritérií zlepšování jsou určeny zejména představeným služebních



úřadů na všech stupních a jimi pověřeným zaměstnancům, spoluzodpovědným za jejich zavedení a plnění.

Metodický pokyn stanovuje pro zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech tři základní milníky. Dva z nich jsou vázané na lhůty dané v podmínkách čerpání finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost. Služební úřady informují sekci pro státní službu do **25. dubna 2018** o svém rozhodnutí zavádět buď minimální (v rozsahu kritérií zlepšování) nebo optimální míru kvality (v rozsahu zvolené metody řízení kvality) a o rozhodnutí, zda využijí připravenou podporu finančních prostředků Operačního programu Zaměstnanost, včetně čísla výzvy a předpokládaného objemu plánovaných finančních prostředků. S tímto spojený je termín **31. prosince 2019**, a to pro podání žádosti o podporu z Operačního programu Zaměstnanost. Třetí termín představuje časový rámec pro dokončení zavedení systému řízení kvality na služebních úřadech, tedy **30. červen 2021**.

Výdaje spojené s realizací Metodického pokynu jsou vázané zejména na zvolený rozsah systému řízení kvality. V případě, že systém řízení kvality bude na daném služebním úřadu zaváděn ve svém minimálním rozsahu, tedy v rozsahu kritérií zlepšování, nebude potřeba žádných zvýšených nároků na finanční zdroje. Kritéria zlepšování jsou popsána více detailně právě z důvodu jejich přímého zavedení. Finanční nároky představuje pouze školení zaměstnanců služebního úřadu, kteří se budou na zavedení kritéria podílet, a na případnou metodickou pomoc. Školení a metodická pomoc však představují služby sekce pro státní službu vůči služebním úřadům a výdaje s nimi spojené jsou zahrnuty do realizace projektu sekce pro státní službu. Určité výdaje samozřejmě mohou být spojeny s rozhodnutím služebního úřadu zavést některá z možných rozšíření opatření uvedená v závěru každého kritéria zlepšování, zejména například ve smyslu pořízení příslušné softwarové podpory.

Výdaje spojené s implementací některé z nabízených metod řízení kvality v rámci tzv. optimální míry kvality mohou být nárokovány také zejména na oblast školení či metodickou podporu pro zavedení zvolené metody, ale to rovněž pouze v případě, že služební úřad nevyužije podporu sekce pro státní službu. Výdaje, které budou určitě vynaloženy a se kterými je tedy nutno počítat, jsou výdaje na certifikaci systému řízení kvality podle mezinárodní normy ISO 9001 a na dozorové audity a následnou recertifikaci systému, a to zejména z důvodu, že certifikace / dozorové audity / recertifikace musí být uskutečněna třetí nezávislou stranou, tedy nezávislou externí certifikační autoritou.

Případné dopady zavedení požadavků tohoto Metodického pokynu do personální a platové oblasti státního rozpočtu budou na jednotlivých služebních úřadech řešeny v rámci dosavadních limitů, tedy bez potřeby dalšího navyšování personálních kapacit a prostředků na platy, vyjma případů, kdy bude v rámci služebního úřadu pozitivně rozhodnuto o čerpání finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost v rámci realizace projektu.



## PŘEDSTAVENÍ METODICKÉHO POKYNU

Schválená Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech stanovuje **pět rámcových oblastí** pro uplatňování principů kvality:

- **strategické plánování a řízení**
- **řízení úřadu**
- **řízení lidských zdrojů**
- **řízení partnerství**
- **zvyšování výkonnosti úřadu.**

V uvedených oblastech Metodický pokyn dále vymezuje povinnou, tzv. minimální míru kvality ve služebních úřadech definovanou v tzv. **kritériích zlepšování** nazvaných:

- **strategie rozvoje služebního úřadu,**
- **systém definování měřitelných cílů služebního úřadu,**
- **systém odpovědnosti a pravomocí ve služebním úřadu,**
- **systém interních předpisů služebního úřadu,**
- **systém komunikace ve služebním úřadu,**
- **systém řízení změn,**
- **politika lidských zdrojů,**
- **adaptační proces,**
- **šetření spokojenosti zaměstnanců,**
- **systém partnerství v rámci státní služby.**

Popis každého kritéria zlepšování v sobě zahrnuje obecný úvod vysvětlující samotné kritérium zlepšování v obecné rovině, bez ohledu na povinnou minimální míru řízení kvality požadovanou pro zavedení ve služebních úřadech. Další položky v rámci popisu kritéria zlepšování představují popis vysvětlení či přímo požadavků pro povinné zavedení systému řízení kvality, jsou jimi:

- položka „*Možné vstupy*“ – přehled dokumentů doporučených pro zavedení kritéria zlepšování;
- položka „*Opatření*“ - povinné aktivity, které služební úřad musí realizovat k úspěšnému zavedení kritéria zlepšování; jednotlivá opatření představují základní – minimální přístup k zavedení daného kritéria zlepšování, přičemž k jejich dalšímu rozvoji či rozšíření po obsahové stránce a k vlastní realizaci je možné přistoupit s ohledem k reálným podmínkám na daném služebním úřadu nebo na základě rozhodnutí vedení služebního úřadu;
- položka „*Způsob realizace*“ - doporučující způsob zavedení kritéria zlepšování;
- položka „*Požadované výstupy*“ – specifikace cílového stavu v požadované formě (v případě, že požadovaným výstupem z realizace daného kritéria je závazný interní předpis, není a priori požadováno zpracování separátního interního předpisu, požadavek je možné naplnit dle uvážení daného služebního úřadu, například aktualizací či doplněním jiného vhodného interního předpisu.

Položka „*Možná rozšíření kritéria*“ nepředstavuje součást povinného minimálního systému řízení kvality, nýbrž další aktivity a nástroje, které s kritériem zlepšování velice úzce souvisí a kterými služební úřad může zavedení kritéria zlepšování podpořit nebo rozvíjet, ale zejména na které může využít finanční podpory z Operačního programu Zaměstnanost (výzvy č. 03\_15\_019).



Pořadí kritérií zlepšování uvedených v tomto Metodickém pokynu vychází z představy zpracovatelů o jejich propojení, návaznosti a souslednosti z hlediska jejich věcného plnění. Předpokládá se ale, že služební úřad rozhodne, zda bude kritéria zlepšování zavádět v tomto pořadí nebo v pořadí, jaké si žádá aktuální situace na daném služebním úřadu.

Metodický pokyn dále doporučuje deset výše uvedených minimálních požadavků systému řízení kvality ve služebních úřadech, tzn. kritéria zlepšování, rozšířit do tzv. optimální míry řízení kvality, a to implementací metody řízení kvality zvolené ze tří metod řízení kvality uvedených Metodickým pokynem, které jsou v praxi veřejné správy již dlouhodobě ověřeny a mají pozitivní dopad do dané organizace. Předpokladem pro zavedení metod řízení kvality naplnění povinného minima řízení kvality, tedy zavedení deseti kritérií zlepšování. Jako metody řízení kvality jsou identifikovány:

- **systém řízení kvality podle normy ISO 9001,**
- **model CAF – Jednotný hodnotící rámec (nebo Model excellence EFQM®),**
- **benchmarking.**

Každá z uvedených metod řízení kvality je popsána ve druhé části Metodického pokynu. Konkrétně je terminologií, obvyklou pro tento obor, popsán cíl metody, přínos metody pro úřad, stručný obsah, popis procesu zavedení, zdroje na zavedení, dobrá praxe v České republice, možná úskalí, ukazatele úspěšného zavedení metody a návaznost zavedení dané metody na Operační program Zaměstnanost.

Služební úřad může rozhodnout o zavedení jiné metody řízení kvality, než které jsou uvedeny v Metodickém pokynu. Předpokladem je, že zavedením takto zvolené metody dojde k zavedení požadavků Metodického pokynu definovaných v rámci kritérií zlepšování.

Služební úřad se může rozhodnout zavést jak minimální tak optimální míru kvality za podpory finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost. Do předmětu projektu, v rámci výzvy č. 03\_15\_019, pak mohou být zahrnuty taktéž aktivity a nástroje uvedené v popisu jednotlivých kritérií zlepšování v rámci položky „Možná rozšíření kritéria“.

#### **Slovník pojmů užívaných v Metodickém pokynu**

- **vedoucím zaměstnancem** se rozumí představený podle zákona o státní službě a vedoucí zaměstnanec podle zákoníku práce;
- **zaměstnancem** se rozumí státní zaměstnanec podle zákona o státní službě a zaměstnanec podle zákoníku práce;
- **služebním orgánem** je služební orgán podle zákona o státní službě;
- **vedením úřadu** se rozumí vedení úřadu v širším slova smyslu, tedy nad rámec služebního orgánu podle zákona o státní službě.





## POSTUP ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY V RÁMCI SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Postup zavádění kritérií zlepšování nebo metod řízení kvality jakožto optimální míry kvality se může úřad od úřadu lišit, závisí na rozhodnutí vedení úřadu. Níže uvádíme postup, který je ověřený praxí vyplývající ze zavádění systémů řízení kvality v úřadech veřejné správy a částečně pilotním ověřením Metodického pokynu.

U každé níže uvedené činnosti jsou deklarovány související aktivity sekce pro státní službu plánované či již realizované v rámci projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“.

Harmonogram realizace níže uvedených aktivit je uveden pouze tam, kde jej lze předem určit nebo v případech nutného stanovení termínu daného jinými okolnostmi, například čerpáním finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost. Dílčí termíny se odvíjí od rozhodnutí příslušných služebních úřadů, zejména od rozhodnutí o rozsahu systému řízení kvality.

Při realizaci níže uvedených kroků je možné poučit se z průběhu testování Metodického pokynu na **dvou pilotních úřadech**.

Na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy byl v úvodu pilotního projektu sestaven tým kvality, jehož členy byli zástupci vedení úřadu v úrovni zejména ředitelů odborů. Členové týmu kvality byli zvoleni podle působnosti jednotlivých útvarů z hlediska obsahu kritérií zlepšování (v té době se jednalo ještě o celkem třináct kritérií zlepšování). V čele týmu stál státní tajemník. Celý tým byl nejprve zástupci sekce pro státní službu proškolen v základních principech řízení kvality, následně byl tým rozdělen do tří minitýmů. Každé kritérium zlepšování bylo přiřazeno vždy dvěma minitýmům zároveň, ty následně odděleně zpracovávaly jednak připomínky k danému kritériu zlepšování z hlediska obsahu a jednak návrhy na realizaci daného kritéria v reálných podmínkách úřadu. Na výjezdním zasedání, ve spolupráci se zástupcem sekce pro státní službu, byly tyto podklady diskutovány, vysvětlovány a uzavírány z hlediska přístupu tohoto úřadu k zavedení kritérií zlepšování.

Na Ministerstvu zemědělství byl zvolen postup pravidelných projednávání jednotlivých kritérií zlepšování konaných každý týden ve složení jmenovaných zástupců daného úřadu a zástupců sekce pro státní službu. Pro účely těchto jednání byla sekcí pro státní službu rozpracována daná kritéria do podoby téměř shodné s jejich podobou obsaženou v tomto Metodickém pokynu. Následně byla kritéria zlepšování upravena podle výstupů příslušného jednání a rovněž z dílčích závěrů z realizovaného pilotního testování na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Ve struktuře Ministerstva zemědělství byl vytvořen tým kvality, se kterým bylo zvolené kritérium zlepšování projednáváno. Výstupy pak byly předány zástupcům sekce pro státní službu k rozhodnutí o jejich akceptaci a následnému zpracování.

Výstupem obou pilotních projektů jsou interní hodnotící zprávy obsahující popis průběhu pilotního projektu na daném úřadu a komentáře k jednotlivým kritériím zlepšování.



## Krok č. 1: Informování vedení služebních úřadů

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

Pro realizaci navazujících činností níže uvedených je důležité vhodnou a na daném služebním úřadu zavedenou formou seznámit vedení služebního úřadu s dopady realizace Metodického pokynu, s požadavky kladenými Metodickým pokynem na zaměstnance úřadu a v neposlední řadě také s výdaji spojenými s realizací Metodického pokynu, ale také s nabízenou podporou sekce pro státní službu při zavádění systému řízení kvality na úřadu.

### Role služebního úřadu

- seznámit se s výše uvedenými dokumenty
- účastnit se setkání se zástupci sekce pro státní službu
- zvážit a případně využít konzultace se sekcí pro státní službu

### Role sekce pro státní službu

- poskytnout konzultace a vysvětlit postup zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech
- pokračovat v informační kampani
- zpracovat příručku usnadňující praktickou aplikaci požadavků Metodického pokynu s cílem popularizovat jej a usnadnit zavádění jeho požadavků v praxi
- na vyžádání služebních úřadů zpracovat a k následnému využití zaslat podklady k interním jednáním služebních úřadů (například poklady k postupu a/nebo obsahu systému řízení kvality, doporučení pro sestavení týmu kvality).

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

Důležitou aktivitou na straně služebního úřadu je stanovení gesce za zavádění systému řízení kvality. Hlavní odpovědnost za zavedení systému řízení kvality do úřadu ideálně nese služební orgán, a to zejména z hlediska odpovědnosti za organizační věci státní služby ve služebním úřadu. Ten následně určí vhodného zaměstnance a deleguje na něj pravomoc manažera kvality<sup>1</sup>, který bude celý proces

---

<sup>1</sup> **Manažer kvality** je odpovědný za koordinaci systému řízení kvality napříč úřadem. Jeho odpovědností je zpracování plánů zavádění systému řízení kvality, řídí a monitoruje realizaci stanovených cílů služebního úřadu pro dané období v systému řízení kvality; analyzuje výstupy ze



zavádění systému řízení kvality koordinovat. Služebnímu orgánu může být dále podřízena pozice interního auditora kvality<sup>2</sup>, pokud bude v rámci služebního úřadu zřízena. Pokud je v úřadu zřízen útvar interního auditu<sup>3</sup>, může být interní auditor kvality podřízen představenému tohoto útvaru.

#### **Role služebního úřadu**

- stanovit odpovědnosti za zavedení řízení kvality
- informovat o tomto zaměstnanci služebního úřadu

#### **Role sekce pro státní službu**

- připravit specifikaci role služebního orgánu ve vztahu k zavádění systému řízení kvality a specifikaci pravomoci manažera kvality a interního auditora kvality, včetně charakteristiky služebního místa, zařazení v Katalogu správních činností apod.; součástí specifikace bude rovněž vymezení vzájemných kompetencí
- poskytnout konzultace a stanoviska k případným variantním řešením

### **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.

Zavádění kritérií zlepšování představuje základní minimum v oblasti systémů řízení kvality ve státní službě.

Rozhodnutí týkající se zavedení některé z metod řízení kvality pak představuje závazek služebního úřadu zavést komplexní systém řízení kvality s dodržением postupů a pravidel daných zvolenou metodou. Tento Metodický pokyn nabízí tři metody řízení kvality, s jejich implementací jsou reálné zkušenosti z úřadů veřejné správy. Podmínkou pro jejich úspěšné zavedení v souladu s tímto Metodickým pokynem je naplnění deseti definovaných kritérií zlepšování jako minimální míry řízení kvality. Služební úřad může rovněž rozhodnout o zavedení jiné metody řízení kvality, než které jsou uvedeny v tomto Metodickém pokynu. Podmínkou ale zůstává naplnění kritérií zlepšování v rozsahu

---

zpětnovazebních a kontrolních mechanismů služebního úřadu, zejména závěry systémových interních auditů; identifikuje případná rizika a navrhuje opatření k jejich nápravě a možnému zlepšení. Toto chápání pozice manažera kvality lze označit za výkonného manažera kvality. Na pozici manažera kvality však může být nahlíženo jako na pozici manažerskou, kdy manažerem kvality může být označen člen vedení služebního úřadu s odpovědností výše uvedené činnosti nikoliv vykonávat, ale řídit.

<sup>2</sup> Interní auditor kvality (systémový) je odpovědný za realizaci plánů auditů kvality, definovaných interními předpisy služebního úřadu a normou ISO 19011 (Směrnice pro auditování systémů managementu) a zpracování podkladů pro zprávu z auditu.

<sup>3</sup> Otázce využití institutu interního auditu či útvaru interního auditu se více věnuje Krok č. 10: Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality.



specifikovaném v dílčích opatřeních kritérií zlepšování. Zároveň je nutno upozornit, že v případě implementace jiné metody řízení kvality, než je uvedeno v Metodickém pokynu, nebude možné využít finanční podpory podle pravidel výzvy č. 19, ale soutěžní výzvy č. 25 (více viz Krok č. 4 tohoto Metodického pokynu).

Nejpozději v tomto kroku je potřeba zároveň rozhodnout, zda systém řízení kvality specifikovaný Metodickým pokynem bude zaváděn společně nebo naopak odděleně na nadřízeném i jemu podřízených služebních úřadech. Toto rozhodnutí bude mít dopad do dalších postupných kroků (viz dále).

#### Role služebního úřadu

- rozhodnout o rozsahu zavádění řízení kvality na služebním úřadu, tedy zda budou na úřadu zavedena kritéria zlepšování nebo některý z doporučených metod 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

#### Role sekce pro státní službu

- poskytnout konzultace a/nebo podklady nutné k přijetí uvedeného rozhodnutí (včetně specifikace výhod společného postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů).

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

Vedení úřadu a/nebo služební orgán musí rozhodnout, zda pro zavádění systému řízení kvality využijí finanční podpory z Operačního programu Zaměstnanost. V rámci Operačního programu Zaměstnanost byla vyhlášena tzv. nesoutěžní výzva č. 03\_15\_019 (dále jen „výzva č. 19“), v rámci které příloha č. 5 specifikuje finanční limity přidělené pro jednotlivé úřady, včetně finančních prostředků určených pro zavádění systému řízení kvality. Pro efektivní čerpání a případné realokace zbývajících finančních prostředků je nutné ze strany služebních úřadů<sup>4</sup> **do 25. dubna 2018** sekci pro státní službu závazně sdělit rozhodnutí o využití finančních prostředků z této výzvy a plánovanou výši finančních prostředků pro projekt.

---

<sup>4</sup> **Přehled úřadů, které se rozhodly předložit dílčí projekt do výzvy č. 19 nebo které předložení projektu zvažují (stav k 30. 11. 2017):** Ministerstvo dopravy, Ministerstvo financí, Ministerstvo obrany, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Česká správa sociálního zabezpečení, Státní úřad inspekce práce, Úřad práce ČR, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Česká obchodní inspekce, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Česká školní inspekce, Hygienická stanice hlavního města Prahy, Státní pozemkový úřad, Státní zemědělský intervenční fond, Agentura ochrany přírody a krajiny ČR, Český statistický úřad, Správa státních hmotných rezerv.



V případech, kdy služební úřad rozhodne o předložení projektu s obsahem nad rámec kritérií zlepšování, respektive nad rámec požadovaných výstupů definovaných v závěru každého kritéria zlepšování a/nebo nad rámec dalších možností pro rozšíření kritéria zlepšování, nebo nad rámec zavedení systému řízení kvality jako optimální míry kvality, je možné k financování využít také soutěžní výzvu č. 03\_15\_025 (pro zjednodušení: cokoliv nad rámec tohoto Metodického pokynu je nutné předložit do výzvy č. 03\_15\_025). Rovněž v tomto případě je potřeba informovat sekci pro státní službu do výše uvedeného termínu.

V případě rozhodnutí nadřízeného a příslušných podřízených služebních úřadů o společném postupu při zavádění systému řízení kvality je možné rovněž nastavit společný postup také při čerpání finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost, a to podle podmínek partnerství specifikovaných v tomto programu.

#### **Role služebního úřadu**

- rozhodnout, zda služební úřad využije finanční prostředky z Operačního programu Zaměstnanost
- v případě kladného rozhodnutí je nutné dále zvolit výzvu, do které bude žádost o podporu předložena
- následně je nutné rozhodnout o předpokládané výši finančních prostředků
- informovat o tomto rozhodnutí zaměstnance úřadu
- informovat o těchto rozhodnutích sekci pro státní službu v termínu do 25. dubna 2018

#### **Role sekce pro státní službu**

- poskytnout služebním úřadům podklady pro učinění výše uvedeného rozhodnutí (včetně specifikace partnerství)

### **Krok č. 5: Sestavení týmu kvality**

Vedení úřadu / služební orgán jmenuje členy týmu kvality. Pro úspěšné udržování a monitorování je důležitá role manažera kvality, který bude celý proces koordinovat uvnitř služebního úřadu. Dalšími členy týmu kvality by měli být vybraný zástupce vedení služebního úřadu a pověřeni zaměstnanci v rozsahu a se specializací dle velikosti a typu služebního úřadu a vybraného způsobu zavádění systému řízení kvality podle tohoto Metodického pokynu. Cílem týmu kvality je analyzovat vstupní podmínky pro plnění požadavků vyplývajících z minimální či optimální míry kvality, zavést jednotlivá opatření kritérií zlepšování či zvolenou metodu řízení kvality, monitorovat jejich plnění, zvolenou formou informovat vedení služebního úřadu o průběžném stavu zavádění systému řízení kvality a nastavit proces trvaného zlepšování.

Dopad do struktury členů týmu kvality a jejich práce bude mít rozhodnutí o společném postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů v o otázce zavedení systému řízení kvality.



**Role služebního úřadu**

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

**Role sekce pro státní službu**

- poskytnout doporučení pro sestavení týmu kvality ve služebních úřadech, včetně doporučení k rozsahu týmu kvality
- poskytnout konzultace k sestavování týmů kvality

## Krok č. 6: Absolvování školení

Členové týmu kvality služebního úřadu absolvují pětidenní školení zorganizované sekci pro státní službu. Předmětem školení je seznámit členy týmů kvality s principy řízení kvality a připravit členy týmů kvality na zavedení systému řízení kvality ve služebních úřadech, a to detailním proškolením v jednotlivých kritériích zlepšování a v postupu zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech, včetně projektového řízení. Součástí tohoto školení bude jednodenní „úvodní“ školení formou e-learningu, jehož předmětem je seznámit účastníky s principy řízení kvality a rámcově s obsahem a požadavky metod řízení kvality uvedených v rámci optimální míry řízení kvality. Detailní školení v jednotlivých metodách řízení kvality bude zajištěno individuálně podle potřeb služebních úřadů a na jejich vyžádání.

Školení bude pořádat sekce pro státní službu.

**Role služebního úřadu**

- zajistit účast členů týmu kvality na školení

**Role sekce pro státní službu**

- zajistit a zrealizovat školení, a to v souladu s Metodickým doporučením ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

## Krok č. 7: Zpracování analýzy současného stavu

Tato aktivita je východiskem pro další zavádění systému řízení kvality ve služebním úřadu. Analýza zpracovává současný stav fungování služebního úřadu v oblastech popsanych v rámci jednotlivých kritérií zlepšování tohoto Metodického pokynu a je zdrojem informací o aktivitách a zdrojích nutných k naplnění požadavků zavedení dané míry kvality ve služebním úřadu. Její forma a rozsah jsou zcela na uvážení zpracovatelů konkrétního služebního úřadu.

**Role služebního úřadu**

- pověřit tým kvality zpracováním analýzy současného stavu
- zajistit informovanost zaměstnanců úřadu a zajistit jejich součinnost

**Role sekce pro státní službu**

- poskytnout konzultace na vyžádání služebního úřadu, včetně možnosti konzultací na místě



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

V souladu s rozhodnutím vedení služebního úřadu a na základě výstupů analýzy současného stavu je vhodné zpracovat interní projekt, jehož realizací bude zaveden systém řízení kvality ve zvoleném rozsahu. V případě přijetí rozhodnutí o čerpání finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost je nutné v souladu s pravidly tohoto programu zpracovat projektový záměr a žádost o podporu a předložit jej nejpozději do **31. prosince 2019**.

V obou případech, tedy jak v případě interního projektu, tak v případě projektového záměru a žádosti o podporu, je žádoucí záměr služebního úřadu zavést zvolený systém řízení kvality více rozpracovat, zejména z pohledu nastavení tří základních parametrů projektu<sup>5</sup>, tedy 1) specifikovat rozsah projektu, včetně definování požadovaných výsledků, 2) vyčíslit náklady a identifikovat zdroje nutné pro realizaci projektu, 3) nastavit časový rámec projektu.

### Role služebního úřadu

- pověřit tým kvality zpracováním interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu
- zvážit využití metodické podpory sekce pro státní službu se zpracováním interního projektu nebo projektového záměru/žádosti o podporu
- podat žádost o finanční podporu v termínu do 31. 12. 2019

### Role sekce pro státní službu

- poskytnout služebním úřadům vzor interního projektu v rozsahu kritérií zlepšování
- poskytnout služebním úřadům vzory projektového záměru a žádosti o podporu ve dvou variantních řešeních: první řešení je zaměřeno na zavedení minimální míry kvality, tzv. kritérií zlepšování, druhé na zavedení optimální míry kvality (konkrétně zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001)

## 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 projektu a harmonogramu. V případě zavedení zvolené metody řízení kvality v rámci **optimální míry kvality** postupuje služební úřad podle postupů daných zvolenou metodou a interně stanoveného projektu a harmonogramu. Pro úspěšné zvládnutí zavedení zvolené metody je možné využít konzultace odborníků sekce pro státní službu. Je možné také rozhodnout o realizaci

---

<sup>5</sup> Projekt by měl v ideálním případě dále obsahovat: 1) Rozpad projektového cíle, například metodou WBS, 2) Stanovení délek identifikovaných činností, 3) Stanovení logických vazeb mezi činnostmi, například síťovým grafem, 4) Analýza rizik, například metodou RIPRAN™, 5) Analýza zainteresovaných stran, 6) Nastavení měřitelných ukazatelů úspěšnosti, například KPI, metodou SMART nebo metodou QQT, 7) Harmonogram, například Ganttovým diagramem, 8) Rozpočet.



veřejné zakázky pro poradenství externím dodavatelem. V tomto konkrétním případě poskytne sekce pro státní službu poradenství při zpracování zadávacích podmínek po věcné stránce.

Ve služebních úřadech, kde byly **systemy řízení kvality již zavedeny** a jsou nadále udržovány a řízeny, proběhne přezkoumání těchto systémů pod odbornou gescí sekce pro státní službu, a to zejména z pohledu naplnění obsahu kritérií zlepšování. Cílem tohoto přezkumu není vyhodnotit správnost zavedení zvolené metody řízení kvality, v tomto případě každé z metod řízení kvality obsahuje v rámci svých pravidel vlastní postup pro hodnocení, cílem je vyhodnotit zavedení povinného minimálního rozsahu systému řízení kvality ve smyslu naplnění deseti kritérií zlepšování. V návaznosti na výstupy tohoto vyhodnocení bude moci služební úřad čerpat finanční prostředky z výzvy č. 19 na dodatečnou realizaci zvolených kritérií zlepšování nebo na rozvoj již zavedeného systému řízení kvality.

V případě podání žádosti o finanční podporu **Operačního programu Zaměstnanost** je při zavádění systému řízení kvality postupovat rovněž podle pravidel tohoto programu a podané žádosti o podporu a vydaného právního aktu.

Během zavádění systému řízení kvality provádí služební úřad pravidelná vyhodnocování dodržování realizovaného postupu a přijímá případná opatření při odchýlení se od nastaveného interního projektu či žádosti o podporu a vydaného právního aktu. Stejně tak v pravidelných půlročních intervalech služební úřad stručně informuje o postupu prací při zavádění systému řízení kvality sekci pro státní službu, a to vždy s informacemi o reálném stavu ke dni 30. června a ke dni 31. prosince. Tato půlroční „hlášení“ budou stručná, budou zapisována do jednoduchých formulářů a jejich cílem je předat informaci o aktuálním stavu systému řízení kvality a vznést případný požadavek na konzultace nabízené sekci pro státní službu.

Termín pro konečné zavedení požadavků Metodického pokynu byl stanoven na 30. června 2021.

Pro usnadnění zavádění požadavků Metodického pokynu sekce pro státní službu dále připraví systém pro sdílení dobrých praxí, který bude přístupný všem služebním úřadům a který bude obsahovat praxi jak ze zavádění těchto požadavků, tak z hlediska přístupu k obsahu jednotlivých požadavků, tedy kritérií zlepšování nebo dílčích metod řízení kvality.

#### **Role služebního úřadu**

- 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
- zavést požadavky Metodického pokynu v termínu do 30. 6. 2021

#### **Role sekce pro státní službu**

- poskytovat konzultace týmům kvality při zavádění systému řízení kvality
- připravit systém pro sdílení dobré praxe související se zaváděním Metodického pokynu
- zpracovat stručný formulář pro pravidelné půlroční hlášení o stavu systému řízení kvality na služebních úřadech
- zpracovávat pravidelný monitoring o průběhu zavádění na





služebních úřadech, upozorňovat na případná rizika a navrhnout jejich řešení tak, aby byly pro služební úřad realizovatelné a vedly k cíli, tzn. úspěšnému zavedení řízení kvality

- každoročně zpracovávat zprávu o stavu řízení kvality ve státní službě s využitím informací ke dni 31. prosince daného roku
- na vyžádání služebnímu úřadu poskytnout poradenství při zpracování zadávacích podmínek

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

Zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech musí být vyhodnoceno zejména na úrovni daného služebnímu úřadu tak, aby případná identifikovaná opatření a jejich realizace vedla k dalšímu zlepšování a efektivitě fungování daného služebnímu úřadu.

Pro vyhodnocování míry úspěšnosti zavedení požadavků kritérií zlepšování nebo požadavků vybraného systému řízení kvality uvedených v tomto Metodickém pokynu se jako možná forma jeví využití institutu interního auditu a útvarů interního auditu k nezávislému a objektivnímu přezkoumávání a vyhodnocování operací uvnitř úřadu, vedoucí v konečném důsledku k ujištění, že schválené záměry a cíle konkrétního úřadu jsou nebo budou naplněny při současném plnění právních předpisů, přijatých opatření a stanovených postupů a s přihlédnutím ke všem včas rozpoznávaným nebo potenciálně možným rizikům. Část interního auditu, která by se věnovala této problematice, lze označit jako systémový audit, protože většina kritérií je definována jako zavedení systému v konkrétním procesu/činnosti vztahující se k danému kritériu zlepšování. Lze využít vymezení interního auditu ze zákona a „pouze“ rozšířit plány interních auditů o posuzování na základě Metodického pokynu a souvisejících interních standardů konkrétních úřadů, které buď již existují, nebo budou vytvořeny na základě požadavků Metodického pokynu. Pro nově obsahově i formálně koncipovaný audit je vhodné odborně připravit členy auditních týmů a seznámit je se všemi nově vzniklými interními předpisy a v optimálním případě i s terminologií a problematikou zavádění a řízení kvality ve službách. Jako možný standard pro audity lze využít evropskou normu ISO 19011.

U již zavedených systémů řízení kvality podle řady ISO norem je velmi vhodné průběžně aktualizovat interně nastavené postupy podle těchto norem s ohledem na nové přístupy a terminologii podle generické, základní požadavkové normy ISO 9001 a terminologické normy ISO 9000.

### Role služebnímu úřadu

- 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

### Role sekce pro státní službu

- poskytovat konzultace, v případě potřeby taktéž na místě
- zajistit proškolení vedoucích útvarů interního auditu zaměřené k provedení objektivního přezkoumání a vyhodnocení míry zavedení systému řízení kvality



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

Vyhodnocení míry zavedení řízení kvality, tedy vyhodnocení míry zavedení kritérií zlepšování nebo vyhodnocení zavedení zvoleného systému řízení kvality, externě provede sekce pro státní službu, a to prostřednictvím tzv. šetření na místě. Cílem tohoto vyhodnocení je poskytnutí zpětné vazby služebním úřadům a doporučení dalšího postupu včetně konzultací v případě chybného nebo nedostatečného zavedení. Šetření na místě se na každém služebním úřadu uskuteční **vždy do pěti měsíců** od ukončení zavedení systému řízení kvality na služebním úřadu.

Na základě skutečností zjištěných v rámci šetření na místě a pro jejich korekci zpracuje sekce pro státní službu pro účely jednotlivého služebního úřadu hodnotící zprávu. Tato hodnotící zpráva je důvěrná a je určena pouze pro potřeby daného služebního úřadu. Sekce pro státní službu z ní může použít pouze informace obecného charakteru potřebné pro monitoring a zprávy určené jiným zainteresovaným stranám (např. zpráva o plnění indikátorů pro řídicí orgán Operačního programu Zaměstnanost, zpráva vládě o postupu zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech).

Zároveň sekce pro státní službu poskytne služebním úřadům stanovisko k jejich možné účasti ve zvolené soutěži o ceny za dosažení kvality v České republice.

### Role služebního úřadu

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

### Role sekce pro státní službu

- zpracovat hodnotící zprávu vždy do pěti měsíců od ukončení zavedení řízení kvality na služebním úřadu

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

Na základě zavádění systému řízení kvality budou v rámci úřadu zavedeny nové nebo změněné přístupy a postupy, které se samozřejmě musí promítnout jak do běžného chodu daného úřadu, tak zejména do výkonu činností zaměstnanců, kteří dané agendy vykonávají. Právě na nich bude záviset udržitelnost dosažené kvality dané agendy. Z tohoto důvodu budou dotčeni zaměstnanci proškoleni sekcí pro státní službu, a to na základě požadavku služebního úřadu.

Na úrovni služebního úřadu je dále nutné pro nastavení procesu trvalého zlepšování zpracovat tzv. plán zlepšování, který bude dále rozvíjet již zavedená kritéria zlepšování nebo vybranou metodu řízení kvality. Tento plán zlepšování může rovněž rozpracovávat opatření, která případně vyplynou z interního a/nebo externího vyhodnocení zavedení systému řízení kvality.

Na úrovni státní služby budou sekcí pro státní službu v součinnosti se služebními úřady naplánovány dílčí aktivity, jejichž realizace povede k nastavení trvalého zlepšování na úrovni státní služby. V praxi se může jednat například o systém pro sdílení zkušeností plynoucích ze zavádění systému řízení kvality nebo o systém pro další systematické měření a vyhodnocování požadovaných výstupů spojených s realizací kritérií zlepšování.



**Role služebního úřadu**

- 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

**Role sekce pro státní službu**

- na vyžádání služebních úřadů zajistit školení zaměstnanců služebních úřadů, na jejichž práci má zavedení řízení kvality přímý dopad
- poskytnout konzultace pro zpracování plánu zlepšování
- ve spolupráci se služebními úřady naplánovat proces trvalého zlepšování na úrovni státní služby v termínu do 31. 12. 2021



## SCHÉMA POSTUPU ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU

### Postup zavádění systému řízení kvality z pohledu služebního úřadu

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Krok č. 1</b>  | Informování vedení služebních úřadů   |
| <b>Krok č. 2</b>  | Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality   |
| <b>Krok č. 3</b>  | Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality  |
| <b>Krok č. 4</b>  | Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost<br><b>T: 25. dubna 2018</b>           |
| <b>Krok č. 5</b>  | Sestavení týmu kvality  |
| <b>Krok č. 6</b>  | Absolvování školení   |
| <b>Krok č. 7</b>  | Zpracování analýzy současného stavu   |
| <b>Krok č. 8</b>  | Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu<br><b>T: 31. prosince 2019</b>         |
| <b>Krok č. 9</b>  | Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu<br><b>T: 30. června 2021</b>                                    |
| <b>Krok č. 10</b> | Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality   |
| <b>Krok č. 11</b> | Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality<br><b>T: do 5 měsíců po zavedení na daném služebním úřadu</b> |
| <b>Krok č. 12</b> | Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování   |



## KRITÉRIA ZLEPŠOVÁNÍ (minimální míra kvality)



Strategie rozvoje služebního úřadu  
Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu  
Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě  
Systém interních předpisů  
Systém komunikace ve služebním úřadu  
Systém řízení změn  
Politika lidských zdrojů  
Adaptační proces  
Šetření spokojenosti zaměstnanců  
Systém partnerství v rámci státní služby



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1

### Strategie rozvoje služebního úřadu

Strategií je pro účely tohoto Metodického pokynu myšlena výhradně interní strategie služebního úřadu zaměřená na jeho rozvoj a zkvalitnění a zefektivnění jeho fungování a řízení v delším časovém horizontu. Na rozdíl od strategií veřejných či agendových není strategie rozvoje služebního úřadu zaměřena na výkon odborných agend daného úřadu. Jejím smyslem je nastavit strategický plán či cíle mající dopad do vnitřní organizace a řízení služebního úřadu a navazující implementační krátkodobé plány. Strategie úřadu by se tedy měla týkat pouze a výhradně struktury, řízení a fungování služebního úřadu.

#### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní předpisy platné pro daný služební úřad
- služební předpisy náměstka MV pro státní službu, metodické pokyny a stanoviska sekce pro státní službu (dále jen „služební předpisy“)
- interní předpisy služebního úřadu
- existující veřejné strategie a strategie úřadu (tam, kde jsou zpracovány) od nich odvozené
- vzor struktury strategie rozvoje služebního úřadu (zpracovaný sekci pro státní službu)

Opatření 1.1

#### **Nastavit systém pro strategické řízení ve služebním úřadu**

Zavedením kritéria bude vytvořeno prostředí pro strategické řízení služebního úřadu nebo podpořen rozvoj strategického řízení služebního úřadu, v závislosti na aktuálním stavu. Zároveň budou nastavena pravidla pro strategické řízení definováním procesu tvorby strategie úřadu, procesu schválení, procesu implementace a realizace strategie úřadu a jejího hodnocení a controllingu. Zároveň budou identifikovány útvary či zaměstnanci s odpovědností za strategické řízení a za strategický rozvoj služebního úřadu.

Obsah:

- *zavést systém strategického řízení služebního úřadu;*  
Zavedení pravidel pro strategické řízení služebního úřadu obnáší jasnou specifikaci procesů nutných pro strategické řízení, a to v následujícím minimálním rozsahu:
  - příprava organizace tvorby strategie rozvoje úřadu (pověření odpovědného útvaru, zaměstnance, sestavení odpovědného týmu, zpracování mapy zainteresovaných stran pro jejich zapojení v rámci zpracování strategie)
  - sběr dat nutných pro zpracování strategie rozvoje úřadu
  - analýza současného stavu úřadu
  - zpracování strategie rozvoje úřadu včetně priorit jednotlivých oblastí a ukazatelů SMART pro měření úspěšnosti realizace strategie
  - schválení strategie rozvoje úřadu



- komunikace strategie rozvoje úřadu zainteresovaným stranám (v případě tohoto druhu strategie se v praxi bude jednat především o zaměstnance daného úřadu)
- zpracování implementačního plánu strategie rozvoje úřadu a jeho realizace
- průběžné hodnocení realizace pro dosažení předem definovaných hodnot
- vyhodnocení realizace implementačního plánu a vyhodnocení strategie rozvoje úřadu z hlediska jejich naplnění a z hlediska účinnosti přijatých opatření
- zpracování aktualizace strategie rozvoje úřadu či implementačního plánu, a to v návaznosti na předchozí vyhodnocení

Služební orgán zváží, jakým způsobem definovaná pravidla implementuje do struktury daného služebního úřadu, zda vydá služební předpis, případně odpovědnosti doplní do organizačního řádu nebo jiného předpisu definujícího odpovědnosti útvarů nebo zaměstnanců.

- *definovat odpovědnosti a pravomoci pro zvolené útvary či zvolené zaměstnance služebního úřadu*

Za strategické řízení v rámci rozvoje služebního úřadu musí být stanovena odpovědnost. Záleží na vedení služebního úřadu / na služebním orgánu, zda tuto odpovědnost deleguje na konkrétní zaměstnance nebo na organizační útvar daného služebního úřadu. Interním rozhodnutím daného služebního úřadu je rovněž nutné stanovit hlavní odpovědnost za strategický rozvoj služebního úřadu.

- *zajistit rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za strategický rozvoj služebního úřadu*

V rámci strategického rozvoje služebního úřadu lze identifikovat dva hlavní aktéry, a to služební orgán a útvar nebo zaměstnance s odpovědností za přípravu a realizaci strategického rozvoje služebního úřadu. Na základě definovaných odpovědností je nutné nastavit formu a rozsah zlepšení znalostí a dovedností identifikovaných aktérů.

Opatření 1.2

### **Zpracovat strategii rozvoje úřadu**

Zpracováním strategie rozvoje úřadu budou nastaveny předpoklady pro dlouhodobý a cílený rozvoj každého služebního úřadu. Strategie úřadu by se měla týkat pouze a výhradně struktury, řízení a fungování služebního úřadu a tím by měla zajistit funkční a profesionální úřad.

Cílem tohoto opatření je definovat strategii rozvoje služebního úřadu, formu určí služební orgán.

Obsah:

- *analýza současného stavu služebního úřadu ve všech aspektech jeho řízení a fungování*

Cílem je získat informace o aktuálním stavu chodu a fungování služebního úřadu a souhrnně je zpracovat. Součástí analýzy je přezkum míry naplňování a realizace



právního rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy. Předmětem tohoto přezkumu může být také vyhodnocení rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro zajištění chodu služebního úřadu a rovněž pro výkon procesů státní služby. Je na zvážení služebního orgánu, zda k tomuto přezkumu využije výhody zpracování map jednotlivých procesů týkajících se fungování služebního úřadu a zajištění státní služby v něm, nebo zda zvolí jinou formu.

Odpovědnost za realizaci přezkumu, s ohledem na jeho zkoumané oblasti, nese služební orgán daného služebního úřadu.

Zpracovaná analýza, včetně vyhodnocení této analýzy, by měla být podkladem pro zpracování strategie rozvoje služebního úřadu.

- *zpracovat strategii rozvoje služebního úřadu*

Cílem strategie rozvoje služebního úřadu je nastavit střednědobý výhled směřování služebního úřadu s platností na období 4 až 7 let.

Odpovědnost za zpracování strategie rozvoje služebního úřadu je v gesci služebního orgánu daného úřadu.

Zpracování strategie rozvoje úřadu musí nést znaky strategického řízení, je vhodné při zpracování první strategie otestovat pravidla pro strategické řízení úřadu.

Zpracování strategického rozvoje úřadu je povinné pro všechny služební úřady. V rámci resortu na úrovni nadřízený a podřízený úřad je možné v určitých oblastech zpracovat strategii rozvoje celého resortu, například v oblasti elektronizace resortu.

Způsoby  
realizace

Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování pravidel pro strategické řízení služebního úřadu, určí organizační působnosti v úřadu za oblast strategického řízení a vymezí vztah vůči veřejným strategiím<sup>6</sup>. Zároveň zajistí dostatečné kompetence zaměstnanců odpovědných za strategické řízení.

Služební orgán dále deleguje na vybrané zaměstnance zpracování analýzy současného stavu chodu a fungování služebního úřadu.

Na základě výstupů této analýzy pověřený zaměstnanec zpracuje strategii rozvoje služebního úřadu. Obsah a rozsah strategie se bude odvíjet od výsledků uvedené analýzy, nelze je z tohoto důvodu předurčovat nebo jakkoliv předem stanovovat.

Rozsah strategie (nebo dílčího strategického plánu) rozvoje služebního úřadu se bude odvíjet na výstupech zpracované analýzy současného stavu služebního úřadu.

---

<sup>6</sup> Gesce za metodickou podporu strategického řízení a plánování v oblasti veřejných strategií náleží Ministerstvu pro místní rozvoj. Lze v tomto případě využít konzultací nabízených tímto úřadem.





V případě, že v rámci služebního úřadu je strategie nebo obdobný dokument již zpracován, je nutné posoudit, zda jej aktualizovat, tzn. přezkoumat jeho naplňování, účinnost a přezkoumat ty činnosti a procesy služebního úřadu, které nejsou v rámci tohoto dokumentu upraveny.

Požadované  
výstupy

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

Možná  
rozšíření  
kritéria

- zmapování cílové skupiny služeb služebního úřadu
- zavedení metody Balanced Scorecard
- elektronická podpora strategického řízení služebního úřadu a strategických cílů a úkolů<sup>7</sup>
- audit/personální audit z hlediska zabezpečení výkonu institutů zákona o státní službě
- zpracování procesních map a jejich elektronická podpora
- realizace personálního auditu spojeného s identifikací aktuálních kapacit nutných pro zajištění fungování služebního úřadu
- softwarová aplikace na podporu výkonu vybraných institutů zákona o státní službě

---

<sup>7</sup> V rámci realizace této aktivity lze využít Databázi strategií ([www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz)).



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2

### System definování měřitelných cílů služebního úřadu

Kritérium je průřezové a jeho zavedení je jednoznačně záležitostí vedení úřadu a vedoucích zaměstnanců. Bez formulování měřitelných cílů služebního úřadu prakticky chybí jeden ze základních vstupů pro úspěšné řízení a vytváření úspěšných pracovních týmů. Způsob, jakým jsou stanovovány cíle úřadu, jak jsou komunikovány až na služební místa jednotlivých zaměstnanců, jakým způsobem se přezkoumává jejich plnění, jak se výsledky přezkoumání odrážejí v aktualizaci cílů, v návrzích změn, inovací a souvisejících opatření a v neposlední řadě to, jaký mají dopad do hodnocení všech zaměstnanců, charakterizuje vnitřní kulturu konkrétního úřadu a jeho úroveň řízení. Vedení služebního úřadu si stanovuje cíle především z důvodu vymezení rozsahu požadovaného resp. očekávaného stavu svých činností v čase a v reakci na požadavky, které jsou na jeho výstupy kladeny. Jejich definováním vedení úřadu získá základní rámec pro definování svých požadavků na zdroje, má možnost navrhnout a plánovat potřebná opatření k jejich dosažení a měření a ověřování. Výsledky jsou nebo mohou být informační základnou pro možné porovnávání úřadů, útvarů a jednotlivců u shodných nebo podobných činností/procesů.

Ve vztahu ke kritériu zlepšování 1 Strategie rozvoje služebního úřadu, v rámci kterého je požadovaným výsledkem jeho realizace zpracovaná interní strategie fungování služebního úřadu včetně definování strategických cílů, je kritérium zlepšování 2 zaměřeno na efektivní nastavení systému měřitelných cílů služebního úřadu v obecné rovině.

#### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní a služební předpisy
- interní předpisy služebního úřadu
- okruh působnosti úřadu, rozhodnutí o delegování činností úřadu
- náplně/agendy konkrétních útvarů a specifikace souvisejících procesů
- rozpočtové a personální plány úřadu
- stávající organizační řád anebo jemu obdobný dokument včetně souvisejících dokumentů

Opatření 2.1

#### Jasně specifikovat cíle služebního úřadu

Vedení služebního úřadu musí interním předpisem jasně stanovit, na základě působnosti úřadu vyplývající z příslušných právních a služebních předpisů, rozsah a odpovídající hierarchii cílů konkrétního úřadu a způsob, jakým jsou cíle úřadu definovány, kdo je navrhuje, kdo se na těchto návrzích může podílet, kdo zpracovává jejich obsah a ověřuje jej ve vztahu k souvisejícím právním a služebním předpisům, kdo cíle schvaluje, koho pověřuje odpovědností za jejich plnění, měření a ověřování a kdo může navrhnout a schvalovat jejich změnu, aktualizaci a související opatření.

Pro správné definování cílů lze využít přístup, který je všeobecně označován jako SMART. Zkratka je odvozena z anglických ekvivalentů českých slov, která jako správně definované cíle označují ty, které jsou:

- konkrétní - cíle s jasně definovaným obsahem, jsou přiřazené ke konkrétním



odpovědným zaměstnancům,

- měřitelné - základním důvodem měření je potřeba vytyčit to, čeho chceme dosáhnout - tedy obecně naplnění účelu služebního úřadu z hlediska příjemců jeho služeb, a dále potřeba ujistit se, zda se cíl podařilo naplnit či nikoli. Proto je v rámci této „kategorie“ vhodné věnovat pozornost především tomu, co je vhodné měřit, jak často taková měření provádět, kdo a kde bude měřit a kde se výsledky budou scházet, uchovávat a vyhodnocovat,
- dosažitelné - jsou ty cíle, které odrážejí reálné podmínky jejich naplňování, základním předpokladem pro stanovení dosažitelných cílů je dostatek informací a znalost konkrétní činnosti/procesu, kterého se daný cíl týká,
- relevantní - jsou cíle definované s vysokou měrou osobní odpovědnosti a zároveň ambicióznosti vedoucího zaměstnance, který je stanovuje, není to lehký úkol a v rámci služebního úřadu znamená také vysokou míru motivace u dotčených vedoucích zaměstnanců. Aby byly cíle relevantní resp. reálné je potřeba zvažovat i všechna rizika jejich dosažení,
- sledovatelné v čase - u každého cíle je nesmírně důležitý čas, ve kterém má být splněn, je proto nezbytné časový úsek vymezit, ohraničit přesně, aby bylo možné s ním pracovat a zjišťovat, proč cíle ne/bylo dosaženo, kdy došlo k zpoždění jeho plnění a proč a následně stanovit znovu, kdy bude pravděpodobně cíle dosáhnout a za jakých podmínek.

Opatření 2.2

### **Určit způsoby monitorování plnění cílů, jejich ověřování a vyhodnocování**

Pro úspěšné plnění cílů, zejména těch, které jsou dlouhodobé, je nezbytný sběr odpovídajících informací o průběhu a podmínkách jejich naplňování. Vedení úřadu proto musí stanovit pro jednotlivé cíle ukazatele, které bude monitorovat, ověřovat a následně vyhodnocovat jednotným a předem stanoveným způsobem tak, aby bylo možné případným chybám a omylům při dalším naplňování cíle efektivně předcházet a bylo možné také vyhodnotit, zda stanovený cíl a podmínky jeho naplnění odpovídaly v konečném důsledku očekávaným výsledkům. Stanovení systému pro monitorování, ověřování a vyhodnocování cílů a určených ukazatelů je zcela v pravomoci každého úřadu a je třeba vždy zvážit míru jeho náročnosti s ohledem na velikost a možnosti konkrétního úřadu.

Způsoby realizace

Základním předpokladem pro úspěšné naplňování definovaných cílů je s ohledem na velikost služebního úřadu a jeho vnitřní organizaci resp. složitost organizační struktury míra „uříditelnosti“ všech definovaných cílů. Proto je vhodné zachovávat jejich přehledné vrstvení a „rozpadávání“ v rámci úřadu při současném zachování pravidla, že níže postavené cíle musí vždy naplňovat cíle vyšší. V praxi to znamená, že zejména tam, kde se na definování cílů podílí větší množství vedoucích zaměstnanců, pravidelně takto definované cíle komunikovat a udržovat vedle SMART přístupu k definování cílů i jejich možnou vzájemnou provázanost.



Požadované  
výstupy

- definované cíle úřadu a způsob jejich vyhodnocování

Možná  
rozšíření  
kritéria

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



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3

### System odpovědnosti a pravomocí ve služebním úřadě

Kritérium je průřezové a jeho zavedení je jednoznačně záležitostí vedení úřadu a ovlivňuje zásadním způsobem dále popsaná kritéria. Zavedení kritéria podpoří získání informací pro efektivní plánování a řízení počtu zaměstnanců v konkrétním služebním úřadu z hlediska jeho krátkodobé i dlouhodobé personální politiky. Podporuje plánování jejich konkrétního využití v rámci plnění daných cílů a úkolů a tím i lepší podmínky pro jejich objektivní hodnocení a optimalizaci finančního ohodnocení a případných benefitů zejména u obdobných služebních míst a shodných nebo podobných agend. Plánování a řízení potřebného počtu zaměstnanců služebního úřadu, na základě relevantních informací z úřadu, umožní snadněji specifikovat a obhajovat případné požadavky na změnu systemizace a pružněji řešit změny rozsahu činností konkrétního služebního úřadu a případně jeho organizační struktury ve shodě s platnými zákony a souvisejícími předpisy.

#### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní a služební předpisy
- interní předpisy služebního úřadu
- poslání a účel úřadu, rozhodnutí o delegování činností úřadu
- rozpočtové a personální plány úřadu
- stávající organizační řád anebo jemu obdobný dokument, včetně souvisejících dokumentů

Opatření 3.1

#### **Specifikovat procesy služebního úřadu, přiřadit je k předmětným útvarům a budovat transparentní organizační strukturu**

Vedení služebního úřadu podle poslání a účelu úřadu specifikuje druhy činností/procesů a jejich rozsah (platí princip přiměřenosti, zejména s ohledem na velikost úřadu a rozsah agend).

Vedení služebního úřadu (nebo jím pověřených zaměstnanců) odpovídá za zpracování, změny a aktualizace organizačního řádu (včetně souvisejících dokumentů), v rámci stanoveného rozsahu procesů stanovuje v organizačním řádu organizační útvary, které procesy realizují a jsou v osobách pověřených zaměstnanců jejich vlastníky a odbornými garanty a na tomto základě vytváří/přezkoumává platnou organizační strukturu.

Organizační řád je základní interní předpis, závazný pro všechny organizační útvary. Upravuje vždy zásady organizace a řízení služebního úřadu, jeho vnitřní organizační uspořádání, postavení organizačních útvarů a jejich pravomocí, základní povinnosti vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců, jakož i vzájemné vztahy mezi nimi v souladu se statutem. Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení jsou povinni prokazatelně seznámit s tímto organizačním řádem podřízené zaměstnance a dbát na jeho dodržování.



Opatření 3.2

### **Definovat konkrétní odpovědnosti a nastavit jim odpovídající rozsah a úroveň pravomocí**

Působnosti jednotlivých organizačních útvarů vyplývající z činností delegovaných na úřad jsou jednoznačně a srozumitelně vymezeny. Vedení úřadu (nebo jím pověřeni zaměstnanci) dle právních a služebních předpisů a na základě platné systemizace charakterizuje všechna služební místa a popíše rozsah odpovědností a pravomocí k jasně stanoveným činnostem, které se k místům vztahují. Vedení úřadu (nebo jím pověřeni zaměstnanci) musí dbát na to, aby zejména tam, kde se jedná o místa s identickou nebo obdobnou činností, byly odpovědnosti a pravomoci na stejném stupni řízení nastaveny stejně. Vyrovnaný poměr mezi stanovenými odpovědnostmi a delegovanými pravomocemi umožní vedení úřadu odhalovat duplicity v rámci úřadu a útvarů a porovnávat smysluplně výkonnost útvarů i jednotlivců a zohledňovat zjištěné skutečnosti relevantním způsobem v rámci hodnocení zaměstnanců. Poměr odpovědností a pravomocí na služebních místech je v závislosti na systemizaci, změnách souvisejících právních a služebních předpisů nebo organizačního řádu periodicky přezkoumáván a vyhodnocován, mezi sledované ukazatele patří i údaje o institutech státní služby.

Opatření 3.3

### **Přezkoumat počet a strukturu systemizovaných míst s ohledem na poslání a úkoly služebního úřadu**

Na základě definované organizační struktury a popsání naplnění organizačních útvarů a konkrétních služebních míst vedení úřadu (nebo jím pověřeni zaměstnanci) přezkoumává periodicky, nejméně však 1x ročně, počet a strukturu aktuálně systemizovaných míst a jejich obsazenost, analyzuje ji ve vztahu k očekávaným výstupům úřadu a navrhuje v případě potřeby její změnu a zároveň může i lépe reagovat na případnou změnu, kterou úřad sám nepožadoval. Zároveň je vhodné, aby v souvislosti s požadavky na změnu systemizace vedení úřadu vždy formulovalo předpokládané dopady požadované změny v čase a jasně popsalo cíle takové změny v horizontu jednoho roku až tří let.

Způsoby realizace

Vedení úřadu nebo jím pověřeni zaměstnanci zpracuje plán přezkoumání vnitřní organizace úřadu a jednotlivých kroků dle výše uvedených opatření. Dále pověří a deleguje na konkrétní zaměstnance potřebné pravomoci a seznámí s plánovaným postupem všechny dotčené zaměstnance. Do přezkoumání budou zařazeny všechny útvary, které v rámci předem stanoveného, nezbytného rozsahu přezkoumání interní organizace úřadu stanoví jeho vedení. Výsledky analýzy budou zpracovány ve formě zprávy a prokazatelně projednány na úrovni příslušného služebního orgánu s příslušnými závěry a návrhy opatření.

Na základě analýzy a jejích výstupů budou podle potřeby aktualizovány související dokumenty, zejména organizační řád a organizační struktura. Za uvedený dokument, jeho obsah a pravidelný přezkum z hlediska potřeby jeho aktualizace (přezkum nejméně 1x ročně) je stanovena odpovědnost konkrétních zaměstnanců nebo útvarů



v přímé podřízenosti služebního orgánu. Zároveň mohou v rámci uvedené analýzy vznikat návrhy na změnu/novelu souvisejících interních předpisů.

Požadované  
výstupy

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

Možná  
rozšíření  
kritéria

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



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4 Systém interních předpisů

Služební úřady se kromě obecně závazných právních předpisů řídí rovněž interními předpisy. Pro tyto interní předpisy se užívají pojmy jako například vnitřní předpis, vnitřní směrnice, interní předpis, interní směrnice, interní akt řízení, vnitřní instrukce, vnitřní příkaz či služební předpis služebního orgánu (dále jen „interní předpis“). Tyto interní předpisy nejsou prameny práva, jedná se o předpisy, které mají zásadně interní charakter. Úřady je vydávají pro své zaměstnance a podřízené organizace a jsou závazné pouze pro tyto subjekty. Upravují jejich práva a povinnosti obsažené v právních předpisech jejich vyšší konkretizací.

Pro úspěšné řízení interních předpisů je vhodné stanovit a vydat základní pravidla, tedy formální pravidla pro přípravu, projednávání, schvalování a distribuci interních předpisů. Tato pravidla by měla obsahovat zejména:

- specifikaci interního předpisu, příp. různých druhů interních předpisů,
- vysvětlení věcné příslušnosti, která vyplývá z působnosti vymezené například organizačním řádem,
- postup vytváření předpisu.

### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- interní předpisy služebního úřadu

Opatření 4.1

#### **Přezkoumat a aktualizovat rozsah interních předpisů**

Zavedení kritéria umožní lepší identifikaci nezbytných interních předpisů a případné zrušení neaktuálních, nesprávných nebo zbytných interních předpisů podpoří jejich osvojení a aplikaci zaměstnanci v jejich činnostech. Zavedením kritéria bude docíleno revize a optimalizace rozsahu interních předpisů a jejich zpřehlednění.

Obsah:

- *zpracovat seznam aktuálně platných interních předpisů;*  
Seznam interních předpisů je základem pro zpětné přezkoumání těchto interních předpisů. Je vhodné do seznamu zařadit informaci, kdo je gestorem interního předpisu a dobu platnosti a účinnosti tohoto předpisu.
- *přezkoumat rozsah interních předpisů*  
Cílem je shromáždit všechny aktuálně dostupné a platné interní předpisy, přezkoumat jejich oprávněnost, zejména ve vztahu k míře jejich užívání, přezkoumat jejich aktuálnost, vhodnost a přiměřenost s ohledem na administrativní a provozní potřeby konkrétního úřadu. Na základě přezkoumání by, pravděpodobně správce interních předpisů, měl zpracovat návrh na optimalizaci rozsahu interních předpisů tak, aby systém interních předpisů byl pro zaměstnance přehledný a v případě potřeby vždy dostupný.





Interní předpisy je možné rozdělit podle obsahu a povinnosti vydání na:

- předpisy, které je nutné přijmout (vycházejí z právního řádu ČR),
- předpisy, které vycházejí ze služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu,
- předpisy, které je vhodné přijmout z důvodu vydávání závazných pokynů a úkolů.

Opatření 4.2

### **Stanovit pravidla pro řízení interních předpisů**

Zavedení kritéria v čase zjednoduší řízení interních předpisů v rámci služebního úřadu, v konečném důsledku rovněž optimalizaci jejich rozsahu. Definovaný postup pro řízení interních předpisů bude zahrnovat pravidla pro navrhování, schvalování, distribuci a prokazatelné seznamování zaměstnanců, aktualizaci interních předpisů, plnění požadavků zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů.

Obsah:

- *stanovit odpovědnosti za systém interních předpisů*  
Cílem je vůči zaměstnancům úřadu jasně deklarovat, kdo a za jaké činnosti je odpovědný, a to jak na úrovni útvarů, tak na úrovni jednotlivců. Základní rozdělení odpovědností:
  - gestor interního předpisu je zaměstnancem, který odpovídá za určitou oblast činností, je jím zpravidla ředitel odboru; gestor odpovídá za věcnou správnost interního předpisu, řídí jeho tvorbu, navrhuje zaměření nebo zadání interního předpisu a jeho věcný obsah, stanovuje termíny pro jeho zpracování a řídí připomínkové řízení; gestor předkládá interní předpis ke schválení; jako gestor může být uváděn rovněž útvar, v jehož pravomoci je vydávání interních předpisů v rámci jeho působnosti;
  - schvalovatel je vedoucím zaměstnancem, který je oprávněn rozhodovat o zadání zpracovat interní předpis a schvalovat jeho vydání;
  - správce interních předpisů je útvarem / zaměstnancem služebního úřadu, který je pověřen vedením evidence interních předpisů a jejich správou a který současně odpovídá za formální soulad interního předpisu s předem danými požadavky.
- *jasně definovat postup pro řízení interních předpisů*  
Pravidla pro řízení interních předpisů by měla být stanovena závaznou formou. Pravidla pro řízení interních předpisů musí obsahovat / upravovat:
  - stanovení potřebnosti interního předpisu a specifikace dopadu jeho vydání;  
Před rozhodnutím zpracovat interní předpis musí gestor interního předpisu vždy přezkoumat a zdůvodnit, že je nutné daný problém / danou problematiku upravovat novým interním předpisem, dále budou specifikovány dopady nového interního předpisu na úřad a jeho zaměstnance, ať už rozsahem povinností, tak dopadem na rozpočet úřadu. Na základě zdůvodnění



potřebnosti nového interního předpisu schvalovatel určí zadání pro zpracování nového interního předpisu.

- zpracování interního předpisu po obsahové stránce;  
Za zpracování interního předpisu nese odpovědnost jeho gestor.
- formální zpracování interního předpisu;  
Interní předpis musí naplňovat formální zásady přijaté v úřadu. Za jejich kontrolu odpovídá správce interních předpisů.
- projednávání a připomínkování interního předpisu;  
Cílem je posoudit obsah navrhovaného interního předpisu ze strany působnosti ostatních útvarů úřadu.
- schvalování;  
Za schválení/autorizaci interního předpisu je odpovědný schvalovatel interního předpisu s dostatečnými pravomocemi; provedení autorizace je podnětem pro distribuci interního předpisu.  
Způsob a harmonogram schvalování interního předpisu určí odpovědná osoba.
- distribuce na místo použití;  
Každý interní předpis, který zakládá práva a konkretizuje povinnosti zaměstnanců, musí být adresován určitému okruhu osob a těmto zaměstnancům v případě potřeby vždy dostupný. Určení rozsahu tohoto okruhu závisí na působnosti interního předpisu, kterou určuje gestor při jeho zpracování. S přihlédnutím na zvyklosti a podmínky je nutné určit formu distribuce a dostupnosti interních předpisů.  
Způsob a postup distribuce interního předpisu určí odpovědná osoba.
- používání interního předpisu;  
Interní předpis musí být svým uživatelům k dispozici čitelný a v platném a úplném znění.
- stanovení povinného přezkoumání aktuálnosti a účinnosti interního předpisu  
Řízené interní předpisy podléhají každoročnímu přezkoumání, co se týče jejich účinnosti, jednoznačnosti a potřebnosti. Je žádoucí, aby služební úřad, potažmo jeho zaměstnanci, nebyli zahlceni přemírou neaktuálních a často i v mnohém duplicitních interních předpisů.
- změnové řízení a aktualizace;  
V případě potřeby změn interního předpisu je potřeba zajistit, aby interní předpis tuto informaci nesl ve své identifikaci a taktéž, aby byl starší interní předpis odebrán z distribučního seznamu a nahrazen platným.
- archivování a skartace  
Zásady archivace a skartace upravuje právní řád (lze realizovat odkazem například na archivační a skartační řád). Základní povinností úřadu je zajistit uchování interního předpisu, a to i po dobu skončení jeho platnosti.



Opatření 4.3

**Definovat závazný obsah interního předpisu**

Interní předpis musí naplňovat nejen formální zásady přijaté v úřadu (viz předchozí text), ale také každý interní předpis musí obsahovat určité údaje. Definování povinných parametrů interních předpisů zajistí jejich přehlednost, srozumitelnost a vyšší míru jejich užívání.

Takto řízené interní předpisy musí obsahovat údaje:

- jednoznačná identifikace interního předpisu,
- druh interního předpisu,
- název interního předpisu,
- identifikaci služebního úřadu,
- označení verze interního předpisu,
- označení gestora interního předpisu,
- označení schvalovatele interního předpisu,
- definování závaznosti / působnosti interního předpisu,
- stanovení termínu či periody přezkoumání interního předpisu z hlediska jeho aktuálnosti a účinnosti,
- datum schválení interního předpisu,
- datum platnosti a účinnosti interního předpisu.

Platnost i účinnost interního předpisu je v případě interních předpisů aplikována obdobně jako u právních předpisů.

Způsoby realizace

Cílem tohoto kritéria je zavést systém a řád v interních předpisech úřadů. Za tím účelem je nutné dosavadní systém přezkoumat a aktualizovat s cílem minimalizovat rozsah interních předpisů, dále definovat procesy a odpovědnosti pro řízení interních předpisů a rovněž stanovit závazný obsah interních předpisů.

Sekce pro státní službu pro tyto účely zpracovala vzor interního předpisu upravujícího řízení interních předpisů ve služebních úřadech.

Sekce pro státní službu připravuje elektronickou aplikaci, jejímž cílem bude zajistit distribuci a prokazatelné seznamování zaměstnanců s předpisy, bude dále obsahovat knihovnu předpisů, fulltextové vyhledávání apod. Služební úřad musí rozhodnout, zda se k tomuto systému bude chtít napojit.

Požadované výstupy

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



Možná  
rozšíření  
kritéria

- SW podpora pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5

### Systém komunikace ve služebním úřadu

Kritérium je průřezové a jeho zavedení přispívá ke zlepšení přenosu potřebných informací a tím k lepšímu pochopení a řízení procesů ve služebním úřadě. Nastavení toku informací, tj. vnitřní a vnější komunikace, ve všech jejich podobách ovlivňuje kulturu úřadu a podmiňuje tam, kde je to vhodné, změny postojů zaměstnanců, pozitivní vztahy mezi nimi, vyšší loajalitu zaměstnanců, jejich ztotožnění se s cíli úřadu a v neposlední řadě i jejich pozitivní motivace a tolik potřebné včasné, obsahově přesné a jasné, formálně správné a významově členěné soubory informací nebo jednotlivé informace.

Způsob, jakým služební úřad komunikuje navenek i dovnitř, má zásadní vliv na to, jak je vnímán veřejností, jak je veřejností respektován a nakolik bude zajímavý pro vhodné uchazeče o zaměstnání ve státní službě.

#### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní a služební předpisy
- interní předpisy služebního úřadu
- stávající organizační řád anebo jemu obdobný dokument (tam kde je vytvořen) včetně souvisejících dokumentů

Opatření 5.1

#### **Specifikovat rozsah a průběh komunikace**

Vedení úřadu musí interním předpisem specifikovat rozsah a průběh potřebné komunikace jak uvnitř úřadu, tak vně, vč. odpovědných osob.

Předmětem interní komunikace jsou především informace týkající se jeho organizace a řízení a informace nezbytné pro výkon jeho činností, kam patří interní komunikační kampaně ke změnám, novým činnostem a agendám nebo připravovaným projektům a operativní každodenní komunikace se zaměstnanci ze strany vedení úřadů a vedoucích zaměstnanců na nižších stupních řízení. Zavedení řízené interní komunikace zvyšuje zapojení zaměstnanců do procesů služebního úřadu na základě dostupných a dobře strukturovaných informací, průběžně zvýší úroveň komunikace a přispěje k ujasnění potřeb v oblasti požadavků na zdroje a jejich řízení.

Komunikaci s vnějším prostředím je třeba vnímat s ohledem na zákonné povinnosti a cíle úřadu jako dlouhodobou, plánovanou, řízenou a koordinovanou činnost, která napomáhá služebním úřadům ve zvyšování důvěryhodnosti a transparentnosti a která by neměla podléhat častým změnám. Možným základním předpokladem jsou například jednotně stanovená pravidla pro formální vzhled výstupů z daného služebního úřadu, obecně nazývaná „logo manuál“. Služební úřad zároveň pravidelně (nejméně však jedenkrát ročně) vyhodnocuje důležité externí zdroje informací, jako jsou informace o nových a změněných předpisech, příjem a zpracování elektronických podnětů a stížností.



Opatření 5.2 **Definovat požadavky na komunikační nástroje/informační systémy**

Mezi nejčastěji používané formy/nástroje interní komunikace patří

- digitální nástroje - intranet, maily, newslettery, interní sociální síť apod.,
- tištěné nástroje - časopisy, noviny, bulletiny, publikace, letáky, plakáty, nástěnky a
- osobní nástroje - porady, jednání, osobní komunikace, události apod.

Vedení úřadu musí jasně definovat požadavky na elektronické verze informačních toků ve služebním úřadě s ohledem na svou velikost, frekvenci přijímaných a vydávaných informací a také s přihlédnutím ke svým možnostem v oblasti finančních a personálních zdrojů. Tato činnost musí být plánovitá a cílená a obvykle vyžaduje také informovaný a zodpovědný přístup mezi vedením úřadu, garanty jednotlivých odborných / agendových činností úřadu a specialisty v oblasti informačních technologií.

Způsoby realizace

Služební orgán pověří vhodné zaměstnance (jejich počet je závislý na možnostech a velikosti úřadu) a deleguje na ně potřebné pravomoci. Tito zaměstnanci jsou odpovědní za přípravu, zpracování, aktualizaci a distribuci interního předpisu, který bude „komunikací“ upravovat. Forma, rozsah a obsah tohoto předpisu jsou zcela závislé na definované potřebě konkrétního služebního úřadu a vymezení všech účastníků komunikace, které úřad v rámci své interní a externí komunikace definuje jako nezbytné pro efektivní sdělování příslušných informací uvnitř úřadu i stanovených informací, potřebných pro výkon jeho agend, vně úřadu.

V rámci uvedeného interního předpisu budou také definovány způsoby předávání informací v rámci útvarů, mimo elektronické informační toky, včetně jasně deklarované odpovědnosti vedoucích zaměstnanců za prokazatelné předávání příslušných informací příslušným podřízeným zaměstnancům a ověření porozumění zaměstnanců předávaným informacím a jejich osvojení.

Služební úřad prostřednictvím pověřených zaměstnanců průběžně vyhodnocuje aplikované postupy, identifikuje nezbytné technické a personální požadavky pro řízení informačních toků a možná slabá místa včetně potenciálních bezpečnostních rizik.

Požadované výstupy

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

Možná rozšíření kritéria

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



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6

### System řízení změn

Kritérium zlepšování v sobě zahrnuje jak řízení inovací, tak řízení změn.

Inovacemi rozumíme zlepšovací návrhy, podněty zaměstnanců vedoucí ke zlepšení vnitřního prostředí služebního úřadu (poskytovaných služeb, prostředí, interních struktur a procesů). Výstupem inovační aktivity může být zlepšovací návrh nevyžadující náročnější implementace, nebo naopak podnět ze strany zaměstnanců služebního úřadu vyžadující mnohem náročnější a komplexní přístup řízení jejího zavedení. Služební úřady a úřady veřejné správy obecně se mnohem častěji setkávají se situací, kdy změna přichází z vnějšího prostředí.

Změnou ve smyslu tohoto Metodického pokynu je posun od současného stavu služebního úřadu k požadovanému budoucímu stavu. Řízení změn je pak procesem připravenosti na změnu, provádění změny a její udržení. Zavedení uceleného systému řízení změn zajistí služebnímu úřadu to, že bude v nejkratším možném termínu schopen rozpoznat potřebu provedení změny a tuto změnu realizuje rychle, kvalitně a efektivně.

Zavedením tohoto kritéria služební úřad sníží rizika spojená se realizací změn, minimalizuje čas potřebný k implementaci změny, značně redukuje možnost neúspěchu změny, rychleji se přizpůsobí požadavkům externího/interního iniciátora změny a v neposlední řadě zvýší výkonnost, motivaci, loajalitu zaměstnanců při jejich zapojení do fungování služebního úřadu.

### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní předpisy vztahující se k danému kritériu
- interní předpisy služebního úřadu
- vzor interního předpisu obsahujícího popis procesu řízení změn (zpracovaný sekci pro státní službu)

Opatření 6.1

#### **Vytvořit vhodné prostředí pro podávání interních podnětů vedoucích k prokazatelnému zlepšení činností úřadu**

Cílem zavedení opatření je využít znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců služebních úřadů ke zlepšení chodu služebního úřadu, přispět k ochotě zaměstnanců angažovat se pro cíle služebního úřadu, k posílení jejich iniciativy i ke kvalitě jejich práce, podpoře jejich loajalitu a odpovědnosti vůči služebnímu úřadu, a v neposlední řadě i k zefektivnění komunikace ve služebním úřadu.

Obsah:

- *definovat nástroje sběru inovačních podnětů*  
Služební úřad definuje nástroje sběru inovačních podnětů svých zaměstnanců a vybere z nich ty nejvhodnější. Zdroji námětů k inovacím mohou být:
  - cílené dotazníky či ankety,
  - schránka pro podněty zaměstnanců,
  - sběrný e-mail pro podávání podnětů zaměstnanců,
  - brainwriting,



- výstupy z šetření spokojenosti zaměstnanců (viz kritérium zlepšování 9),
  - rozhovory, brainstorming, soutěž aj.,
  - sdílení dobrých praxí z jiných úřadů.
- *definovat a uplatňovat motivační prvky k předkládání inovačních podnětů*  
Služební úřad definuje motivační prvky, například:
- zveřejnění jména zaměstnance, jehož inovace byla úspěšně realizována a měla pro organizaci významný přínos (přínos může spočívat například ve zvýšení účinnosti daného procesu, snížení výdajů na výkon dané činnosti, nebo jakékoli formy zlepšení činností realizovaných úřadem),
  - finanční ohodnocení zaměstnance,
  - možnost podílet se na implementaci inovačního prvku v rámci služebního úřadu.
- *definovat inovační proces, odpovědnosti a pravomoci*  
Inovační proces vychází z podnětu zaměstnance na zlepšení. Může vycházet jak od vedoucího zaměstnance, tak i od řadového zaměstnance, který identifikuje možnosti vytvoření vhodnějšího prostředí pro vykonávání své činnosti. Je tvořen následujícími fázemi:
- sběr nových nápadů – jedná se o fázi vyhledávání příležitostí, přebírání a adaptace dobré praxe v dané oblasti například z jiných služebních úřadů. Tato fáze rovněž může být zaměřena na shromáždění inovací například ze schránek pro podněty zaměstnanců anebo může být aktivně podpořena vedoucím zaměstnancem, který cíleně a aktivně zapojí své podřízené do předkládání návrhů na inovace, například formou řízeného skupinového rozhovoru, brainstormingu apod.
  - volba nejlepší inovace – zde dochází k vyhodnocení předložených inovačních podnětů, k rozhodnutí o realizaci vybraného podnětu a stanovení osoby odpovědné za realizaci inovačního prvku.
  - implementace inovace – spočívá ve vlastní realizaci inovačního podnětu a v následném udržení v praxi úřadu, tzn. přezkoumání účinnosti jeho zavedení a revizi naplnění očekávání, a to v předem daném časovém intervalu; implementace inovace rovněž může vyžadovat vytvoření inovační složky rozpočtu daného služebního úřadu, která umožní inovace experimentálně otestovat.
  - Odpovědnost za takto uvedené fáze nese vedoucí zaměstnanec na různé úrovni, a to podle rozhodnutí služebního úřadu.
- *zajistit informovanost všech zaměstnanců o možnosti předkládat inovační podněty*  
Cílem je seznámit zaměstnance s možností předkládat inovační návrhy a spolupodílet se na zlepšování činností a fungování daného služebního úřadu. Služební úřad dle svého uvážení zvolí formu, kterou může být například:
- vytvoření interního předpisu a návazné prokazatelné seznámení všech zaměstnanců s ním,
  - jiný prostředek pro komunikaci se zaměstnanci v souladu se zvyklostmi ve služebním úřadu (intranet, newsletter, atp.).





## Opatření 6.2 **Definovat postup pro řízení změn v úřadu**

Zavedení kritéria předpokládá zpracování jasných pravidel pro iniciaci a řízení změn, a to od jejich návrhu, zpracování a rozhodování o návrhu, včasného oznámení plánované změny, oznámení dopadů změny, včetně negativních, až po jejich realizaci, včetně případného zkušebního provozu, a kontrolu po uvedení v praxi. Předmětem tohoto opatření je zároveň podpořit a rozvinout schopnosti vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení služebního úřadu v oblasti řízení změn.

Cílem tohoto opatření není zavést služebním úřadům povinnost jakékoliv změny řídit níže uvedeným postupem, ale připravit postupy v rámci služebního úřadu na efektivní, rychlé a kvalitní zvládnutí změny, jejíž zavedení bude mít významný dopad do řízení a fungování služebního úřadu.

Obsah:

- *definovat změnu, která bude podléhat nastavenému systému řízení změn ve služebním úřadu*

Významnou změnou je změna, která má zásadní vliv na organizaci a řízení konkrétního služebního úřadu a podléhá níže dále uvedenému postupu řízení. Služební úřad si sám podle svého uvážení definuje změnu, která bude podléhat zde uvedenému postupu. Je vhodné do této definice zahrnout změny, které vyžadují další změny v procesech a zdrojích, změny týkající se zkvalitnění fungování celého služebního úřadu a vycházející ze Strategie rozvoje služebního úřadu. Služební úřad si může definovat další změny, které vyžadují a pro jejichž efektivní řízení je žádoucí mít nastavený systém uvedený níže, například stanovením finanční náročnosti (tzn. výdaje na realizaci změny), náročnosti na organizační zajištění její implementace (tzn., vyžaduje spolupráci odborníků různých útvarů, je potřeba klasickou liniíovou strukturu organizace kombinovat s horizontálně vytvářenými týmy), významností změny (například strategická změna) apod.

- *definovat koordinační mechanismus schvalování změn na úrovni věcně příslušných útvarů a nejvyššího vedení služebního úřadu*

Vzhledem k předmětu a náročnosti na zdroje a spolupráci jednotlivých útvarů služebního úřadu je žádoucí nastavit mechanismus informování o změně a schválení její realizace na úrovni vedení služebního úřadu. Cílem je informovat a připravit služební úřad na změnu, uvést ji do kontextu dalších aktivit jím realizovaných (zamezit případným duplicitám aktivit, zajistit provázanost s harmonogramy, vstupy a výstupy jiných aktivit apod.), zajistit všechny potřebné zdroje a získat podporu vedení k její realizaci.

- *definovat proces řízení změny*

Samotný proces změny se dá rozčlenit do několika základních kroků. Účelem tohoto členění je rozdělit celý komplexní proces na drobnější samostatné úseky, kterým se pak lze věnovat odděleně a postupně. Příkladem může být následující postup:



- Identifikování potřeby změny (viz výše)
- Rozhodnutí o uskutečnění změny (viz výše)
- Dokumentování změny, jehož obsahem bude
  - popis výstupu změny a požadavků na jeho kvalitu,
  - stanovení odpovědností za realizaci změnySlužební úřad určí odpovědného zaměstnance za implementaci změny a udělí mu příslušné pravomoci.

Je žádoucí definovat odpovědnosti a pravomoci všech, kteří jsou do řízení změn aktivně zapojeni a podílejí se na jejím úspěšném dokončení. Tato potřeba je ještě významnější, pokud realizace změny vyžaduje spolupráci odborníků různých útvarů a tudíž je potřeba klasickou liniovou strukturu organizace kombinovat s horizontálně vytvářenými týmy (tzv. maticová struktura organizace).

  - určení náročnosti na zdroje (finanční, personální, technické aj.)
  - identifikování možných rizik

Cílem je minimalizovat potenciální negativní rizika ohrožující úspěšnou implementaci změny a maximalizovat potenciální pozitivní rizika, která mohou usnadnit proces či dokonce mohou vést k dalším pozitivním přínosům.

  - stanovení harmonogramu postupu prací
  - stanovení přínosů a dopadů
  - identifikování zainteresovaných stran a řízení vztahů s nimi

Zainteresovanou stranou je osoba, skupina osob, subjekt, který může mít vliv na úspěšnou implementaci změny. Služební úřad by měl v souvislosti s konkrétní změnou zainteresované strany identifikovat a pracovat s nimi, a to formou jejich přímého zapojení do řízení změny či vhodným způsobem komunikovat s nimi.

  - Realizace změny a průběžné vyhodnocování postupu implementace
  - Vyhodnocení změny a její uzavření/ukončení
- *komunikovat změny napříč služebním úřadem*

Cílem je informovat zaměstnance o připravované změně, vysvětlit jim potřebu změny, její dopady, její nároky na jejich spolupráci a angažovanost, a to vše ještě před samotnou změnou. Bez předem deklarované podpory ze strany vedení služebního úřadu nemá její zavedení výraznou životnost, vyvolá zbytečný odpor ze stran jejich příjemců a předem vyvolá negativní emoce. Z tohoto důvodu je vhodné v závislosti na typu změny zapojit zaměstnance rovnou do procesu změny nebo do vybrané fáze procesu řízení změn.

Doporučení pro efektivní komunikace při řízení změn:

  - komunikovat důsledně, často a prostřednictvím různých komunikačních kanálů,
  - komunikovat vše, co je známo, nebo co lze doložit, a to v co nejkratším možném termínu,
  - poskytnout zaměstnancům prostor na dotazy,



Způsoby  
realizace

- zodpovědět veškeré dotazy a zodpovědět dotazy zcela,
- jasně sdělit cíle a přínosy změny,
- důvod pro změnu musí být zaměstnancům srozumitelný a dobře pochopen,
- je vhodné využívání interaktivních workshopů a otevřených diskuzí,
- *zajistit rozvoj znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení změn*  
Je žádoucí, aby vedoucí zaměstnanci měli povědomí o řízení změn a všech jejích aspektech a aby byli v této oblasti poučeni. Služební úřad proto zvolí vhodnou formu pro zajištění rozvoje jejich znalostí a dovedností v této oblasti například prostřednictvím:
  - zpracování předpisu nebo manuálu k řízení změn a jeho prokazatelným seznámením,
  - vzděláváním formou e-learningu, účasti na interním či externím školení.

Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování interního předpisu obsahujícího pravidla a postupy pro řízení změn a podmínky, za kterých tento interní předpis bude muset být uplatněn. Jedná se zejména o definování významných změn, které povedou či nepovedou k nastolení procesu řízení změn. Pro ty, které nepovedou, je možné využít standardní postupy pro jejich řízení, tedy například vytvoření pracovní skupiny nebo týmové spolupráce.

Změny, které povedou k využití tohoto interního předpisu, přispějí k prokazatelnému zlepšení činností a fungování daného úřadu uvnitř nebo vůči občanům/zákazníkům a současně dojde například k prokazatelnému snížení výdajů úřadu nebo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb nebo ke zjednodušení stávajícího procesu. Dopady a výsledky takto zavedených změn musí být měřitelné.

Zpracováním interního předpisu bude dosaženo potřebného definování postupu a pravidel pro řízení změn, zejména tím, že bude obsahovat popis procesu určení potřeby změny a definování jejích dopadů, včetně negativních, komunikace plánované změny na všech úrovních úřadu (v závislosti na rozsahu a dopadu změny), popis procesu přípravy realizace změny, včetně využití možných nástrojů (minimálně rozhodnutí, zda změnu realizovat liniově nebo projektově), popis postupu pro zpracování harmonogramu realizace, tj. popis jednotlivých kroků (včetně rizik) včetně jmenovitých odpovědností a uvedení kontaktních osob případného externího subjektu, definování požadavků na zdroje, popis procesu přijetí a stabilizace změny, její komunikace, popis procesu průběžné kontroly postupu a reakce na vzniklé obtíže a přijetí opatření včetně možné úpravy harmonogramu a schválených opatření, popis procesu a harmonogramu změny jak vůči zaměstnancům tak vůči vybraným zainteresovaným stranám.

Pro zajištění fungování daného systému je nutno zajistit informovanost, znalosti a dovednosti všech zainteresovaných stran. Je nutné informovat zaměstnance o možnosti předkládat změny, inovace, zlepšovací návrhy k rozhodnutí vedoucímu zaměstnanci, seznámit ho s postupy řízení jím předloženého návrhu na změnu, stejně nutné je zajistit získání znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců nebo jejich



rozvoj v oblasti řízení změn, seznámit vedoucí zaměstnance s jejich povinnostmi v řízení změn. Nekompetentní vedoucí zaměstnanec nebo vedoucí zaměstnanec bez patřičných pravomocí může svojí nečinností nebo nerozhodností zapříčinit ztrátu motivace podřízených zaměstnanců o pozitivních a zlepšovacích opatřeních jakkoliv přemýšlet, může však vést rovněž k úplné ztrátě loajality zaměstnanců vůči úřadu.

Požadované  
výstupy

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

Možná  
rozšíření  
kritéria

- zavedení a podpora projektové kanceláře
- školení v oblasti řízení změn, projektového řízení a taktéž školení tzv. měkkých dovedností podporujících a doplňujících efektivní řízení změny a projektu (například time management, umění vyjednávat, asertivní chování, prezentační dovednosti, řešení konfliktních situací)
- softwarová podpora řízení změn, inovací, projektů
- tvorba metodik řízení změn, projektů
- vytvoření útvarů pro experimentální testování politik (policy lab)



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7 Politika lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích, tj. i ve služebních úřadech. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří podporovat dosahování strategických cílů služebního úřadu, přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování požadovaného výkonu, zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a loajální zaměstnance, usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se všech vedoucích zaměstnanců ve služebním úřadu.

Politika lidských zdrojů vymezuje přístupy uplatňované služebním úřadem k řešení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů a slouží jako návod na uplatňování těchto přístupů. Na politiku lidských zdrojů jsou navázány procedury popisující, které kroky je třeba podniknout k řešení konkrétních záležitostí či "životních" situací zaměstnance.

### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní a služební předpisy
- interní předpisy služebního úřadu
- organizační řád nebo jiný dokument definující pravomoci útvarů v oblasti řízení lidských zdrojů
- politiky, pravidla, mapy procesů apod. upravující dílčí personální procesy
- vzor politiky lidských zdrojů (zpracovaný sekci pro státní službu)

Opatření 7.1

#### **Zpracovat interní předpis s jasně stanovenými postupy pro řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu**

Jasně definování základních činností v řízení lidských zdrojů a ve všech jeho aspektech na jednom místě v rámci jednoho dokumentu umožní zvýšení informovanosti a stability všech zúčastněných na těchto procesech. Pro všechny zúčastněné útvary/místa budou zřejmé jejich pravomoci a odpovědnosti v personálních procesech a budou dostupné přehledně, transparentně a jednoduše z jednoho místa.

Zavedení kritéria umožní zlepšit personální práci ve služebním úřadu, a to nejen na personálních útvarech, ale také na pozicích vedoucích zaměstnanců. Umožní také zvýšit informovanost zaměstnanců o personálních procesech ve služebním úřadu, o odpovědnosti jednotlivých útvarů a zaměstnanců při jejich realizaci. Zároveň při zpracování přehledu personálních aktivit bude možné přezkoumat rozsah požadovaných a skutečných kapacit zajišťujících jejich realizaci a argumentovat tím při požadavku na zvýšení kapacit.

Politika lidských zdrojů bude popisovat zejména následující:

- plánování potřeb v oblasti lidských zdrojů, nutné spolupráce a odpovědnosti



- vedoucích zaměstnanců s personálním útvarem a služebním orgánem;
- spolupráce s potencionálními zaměstnanci, například v rámci stáží, studentské praxe;
- nábor (oslovení potencionálních nových zaměstnanců, využití dostupných prostředků pro prezentaci úřadu, vyhledávání nových náborových nástrojů);
- přijímání (s ohledem na velikost a povahu úřadu);
- nástup nového zaměstnance (spolupráce a komunikace personálního útvaru a příslušného vedoucího zaměstnance, komunikace s nově nastoupivším zaměstnancem před datem nástupu);
- nástup přecházejícího zaměstnance (spolupráce a komunikace personálního útvaru a příslušného vedoucího zaměstnance, komunikace s přecházejícím zaměstnancem před datem nástupu);
- adaptace zaměstnance (viz kritérium zlepšování 8);
- úřednická zkouška;
- vzdělávání (popis identifikace specifických vzdělávacích potřeb zaměstnanců, popis procesu vzdělávání, včetně cíleného odborného vzdělávání vedoucích zaměstnanců, popis odpovědností a jednotlivých prvků systému vzdělávání v úřadu, popis procesu odborných stáží);
- služební hodnocení (popis systému hodnocení v daném úřadu);
- práva a povinnosti zaměstnanců;
- benefity (definování rozsahu benefitů pro zaměstnance daného úřadu a popis procesu jejich přijímání);
- kárné řízení;
- sladování rodinného a osobního života s výkonem státní služby;
- práce se zaměstnanci aktuálně nevykonávajícími službu/práci (popis procesu komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené, s bývalými zaměstnanci v důchodu z důvodu jejich opětovného začlenění do „pracovního života“);
- odchod a popis procesu předávání znalostí;
- skončení služebního poměru.

Jednotlivé činnosti budou popsány ve smyslu způsobu jejich realizace na daném služebním úřadu a budou definovány přidělenými odpovědnostmi a pravomocemi určených útvarů/míst.

Služební orgán nastaví odpovědnosti za zpracování, komunikaci, aktualizaci a schvalování politiky lidských zdrojů a zajistí rozvoj příslušných útvarů a vedoucích zaměstnanců služebního úřadu tak, aby zajistili efektivní výkon své role v práci s lidskými zdroji.

Opatření 7.2

### **Zavést systém práce s lidskými zdroji v praxi**

Dobré plánování v oblasti lidských zdrojů, stanovení potřeby lidských zdrojů (počet a okruh působnosti systemizovaného místa/útvaru v návaznosti na vykonávané činnosti) jako předpokladu zajištění procesů s provázaností do systemizace nebo organizační struktury a v neposlední řadě stanovení požadavků na systemizovaná



místa umožní služebnímu úřadu systémové řízení lidských zdrojů. Definování dílčích odpovědností v systému práce s lidskými zdroji a jejich realizace v potřebném okamžiku musí fungovat v praxi, což znamená, že každý zaměstnanec odpovědný za výkon určité odpovědnosti musí vědět, v jakém okamžiku jakou činnost musí realizovat.

Opatření 7.3

### **Rozvíjet kompetence zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů**

Znalosti a dovednosti personalistů stejně jako vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení lidských zdrojů jsou klíčové pro správné zajištění personální práce.

Pro nastavení obsahu rozvoje kompetencí je nutné mít tyto kompetence nejprve definovány, popsány, strukturovány.

Služební úřad zvolí vhodnou formu vzdělávání v této oblasti:

- přednáška, workshop, seminář interního či externího lektora
- vzdělávání zajištěné externím dodavatelem,
- e-learning, aj.

Způsoby realizace

Služební orgán pověří vhodné zaměstnance zpracováním politiky lidských zdrojů, jejímž cílem je specifikovat ty činnosti, které jsou v rámci řízení lidských zdrojů na daném úřadu realizovány. Tento dokument musí být následně podroben širší diskusi se zainteresovanými stranami ve služebním úřadu (zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci, odborové organizace apod.) tak, aby byl systémový, jasný, v praxi použitelný a návodný.

Se specifikací dílčích činností v rámci řízení lidských zdrojů úzce souvisí definování a přidělování pravomocí odpovědným zaměstnancům, stejně jako specifikace požadavků pro jejich následný rozvoj a jeho realizaci. Zároveň je nezbytné posoudit, zda jsou pro zajištění výkonu personálních procesů v příslušných útvarech dostatečné kapacity.

Za realizaci daného kritéria nese odpovědnost služební orgán daného služebního úřadu.

Požadované výstupy

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



Možná  
rozšíření  
kritéria

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





## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8

### Adaptační proces

Adaptační proces představuje soubor opatření, jejichž realizace přispěje k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance podmínkám dané organizace tak, aby byl nový zaměstnanec schopen podílet se na plnění cílů organizace, potažmo služebního úřadu.

Novým zaměstnancem se pro účely Metodického pokynu rozumí:

- zaměstnanec nastupující poprvé do státní služby;
- zaměstnanec měnící své dosavadní působiště v jiném služebním úřadu a přecházející na daný služební úřad;
- zaměstnanec, který se vrací na své původní služební místo po delším čase;
- zaměstnanec, který je zařazen na jiné systemizované místo v rámci daného služebního úřadu.

Adaptační proces začíná nástupem zaměstnance do úřadu (přijetím zaměstnance do služebního poměru nebo podepsáním pracovní smlouvy) a končí ukončením zkušební doby, je-li stanovena, nebo uplynutím jinak stanovené doby. Adaptační proces je členěn do dvou období, nepočítáme-li do adaptačního procesu fázi tzv. onboardingu, která začíná provedením výběrového řízení a končí jeho přijetím. První období je rovněž nazýváno obdobím orientace. Toto období představuje den nástupu zaměstnance, kdy zaměstnanec v rámci prvotní orientace získá základní informace o služebním úřadu, příslušném útvaru a služebním místě, a to vše v takovém rozsahu, aby byl schopen na daném místě v prvních dnech fungovat. Následně začíná vlastní období adaptace, v rámci kterého se zaměstnanec zapracovává na svou pozici, začleňuje se do organizace a stává se součástí kolektivu. Cílem tohoto období je tedy adaptovat nového zaměstnance na pracovní podmínky (tj. na dané pracoviště, na danou pozici a pracovní činnost); na sociální prostředí úřadu (tj. proniknutí do struktury vztahů na pracovišti; jedná se o neformální a spontánní způsob adaptace) a adaptovat nového zaměstnance na organizační kulturu (tj. přizpůsobení se hodnotám, tradicím, postojům a normám chování, psaným i nepsaným pravidlům v organizaci).

Pro efektivní realizaci adaptačního procesu je nutné nejprve zejména rozhodnout, při zohlednění druhu práce a s ohledem zejména na zkušenosti nového zaměstnance, o formách adaptace. Toto rozhodnutí zásadně ovlivní průběh a dobu adaptačního období nového zaměstnance.

Příklady forem adaptace:

- instruktáž při výkonu práce (nový zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, od kterého si osvojí pracovní postup);
- koučování (školitel, příp. nadřízený, nového zaměstnance instruuje, vysvětluje, sděluje připomínky a provádí průběžnou kontrolu výkonu nového zaměstnance);
- mentorování (vypomáhání ze strany zkušenějšího kolegy; mentor vystupuje v pozici rádce, zkušenějšího a obvykle také staršího kolegy, který také pomáhá s lepší integrací nového zaměstnance do služebního úřadu);
- asistování (nový zaměstnanec je přiřazen jako asistent zkušenějšího kolegy, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něho pracovním postupům a postupně se osamostatňuje);
- přidělení úkolu (nový zaměstnanec plní přidělený úkol, jeho práce je sledována, usměřována a poté hodnocena), tato forma adaptace může být spojena s mentorováním nebo koučováním;



- rotace zaměstnance (nový zaměstnanec je na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace, v odlišných útvarech, během čehož jsou testovány jeho schopnosti; rotace může být chápána rovněž ve smyslu „pouhé“ přítomnosti nového zaměstnance při výkonu agend odlišného útvaru tak, aby tento nový zaměstnanec pochopil danou agendu);
- pracovní porady (cílem této formy adaptace je výměna zkušeností, prezentace názorů či seznamování se s reálnými fakty a existujícími problémy);
- adaptace využitím informačních technologií (videokonference, sledování například manuálů zpracovaných do formy DVD).

Závěr adaptačního procesu představuje jeho vyhodnocení, a to zejména ze strany vedoucího zaměstnance.

### Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- právní a služební předpisy
- interní předpisy služebního úřadu
- náplně práce nového zaměstnance / příslušné charakteristiky služebního místa
- vzor interního předpisu definujícího proces adaptace a stanovujícího pravomoci v adaptačním procesu (zpracovaný sekci pro státní službu)
- vzor individuálního plánu adaptačního procesu (zpracovaný sekci pro státní službu)
- vzor vstupní příručky nového zaměstnance (zpracovaný sekci pro státní službu)

Opatření 8.1

#### **Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti adaptace na daném úřadu**

Zavedení kritéria umožní zachování kontinuity realizace činností a procesů služebního úřadu a vytvoření vhodných podmínek pro realizaci úkolů zaměstnanců.

Obsah:

- *zpracovat postup adaptace akceptující reálné podmínky daného služebního úřadu ve formě interního předpisu;*  
Interní předpis k procesu adaptace by měl tento proces popsat a stanovit kompetence hlavních aktérů v adaptačním procesu. Měl by obsahovat minimálně:
  - účel,
  - působnost,
  - vymezení pojmů a zkratky,
  - cíle adaptačního procesu,
  - fáze adaptačního procesu (plánování, realizace, vyhodnocení, realizace opatření),
  - stanovení odpovědností,
  - délka adaptačního procesu,
  - související dokumentace (například služební / pracovní řád),
  - přílohy (například formulář pro zpracování individuálního plánu adaptace),
  - účinnost.
- *zpracovat vstupní příručku nového zaměstnance;*



Vstupní příručka nového zaměstnance je dokumentem obsahujícím základní informace o daném úřadu, který se předává novému zaměstnanci oproti jeho podpisu. Nový zaměstnanec má za povinnost se tímto dokumentem prokazatelně seznámit.

Vstupní příručka představuje základní minimum pro nastupujícího zaměstnance. Je možné tuto příručku nahradit definováním a zavedením komplexního procesu nástupu a adaptace, včetně definování úkolů a činností personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců, které je nutné zrealizovat ještě před samotným nástupem nového zaměstnance.

- *nastavit odpovědnost přímých nadřízených definovat individuální plán adaptace nového zaměstnance;*

Úkolem individuálního plánu adaptace je při respektování charakteru práce a zkušeností nového zaměstnance cíleně naplánovat způsob realizace adaptačního procesu.

Individuální plán adaptace může mít předem danou formulářovou formu, v rámci které vedoucí zaměstnanec pouze zvolí/zaškrtně parametry adaptace vhodné pro konkrétního zaměstnance nebo krátce doplní předem předepsaná pole.

Individuální plán adaptace by měl minimálně obsahovat:

- identifikace nového zaměstnance (jméno, příjmení, osobní evidenční číslo),
  - název příslušného organizačního útvaru,
  - název pozice vykonávané novým zaměstnancem,
  - den nástupu do úřadu,
  - zvolení formy adaptace s ohledem na osobnost nového zaměstnance a k služebnímu úkolu nového zaměstnance (viz dále),
  - zvolení délky adaptace s ohledem na typ nového zaměstnance.
- *nastavit délku trvání adaptačního procesu;*
- Doba adaptace by měla v maximálním případě kopírovat zkušební dobu, tedy dobu šesti měsíců, s tím, že vedoucí zaměstnanec by měl v průběhu této doby, například po uplynutí dvou měsíců, vyhodnotit adaptační proces z důvodu přenastavení parametrů adaptačního procesu a případně přijetí opatření (nastavení vzdělávání, ukončení pracovního poměru apod.). V případě přestupu zaměstnance z jiného úřadu bude adaptační doba stanovena rovněž na maximálně šest měsíců. V případě ostatních typů nového zaměstnance bude stanovovat dobu adaptačního procesu přímý vedoucí zaměstnanec, a to s ohledem na charakter práce a osobnost a zkušenosti nového zaměstnance.
- Vedoucí zaměstnanec může zejména s ohledem na délku adaptačního procesu naplánovat termíny pro průběžné hodnocení nového zaměstnance. Cílem je vyhodnotit stav služebních úkolů, které byly novému zaměstnanci přiděleny, zkontrolovat jejich kvalitu i kvantitu, stejně tak sledovat spokojenost nového zaměstnance se služebními úkoly, s kolegy a s organizací jako celkem.
- *vyhodnotit adaptační proces daného zaměstnance;*



Vyhodnocení adaptačního procesu je jeho nedílnou součástí a je prováděno přímým vedoucím zaměstnancem, za metodické podpory personálního útvaru. Obsah vyhodnocení se odvíjí od individuálního plánu adaptace, zejména od zvolené formy adaptace.

V rámci hodnocení může rovněž docházet k předávání zpětné vazby od nového zaměstnance, kdy tento zaměstnanec subjektivně zhodnotí svoji spokojenost s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti nebo s vlastním začleněním do neformálních vztahů. Tato zpětná vazba může být vstupem pro zpracování vyhodnocení ze strany vedoucího zaměstnance. Stejně tak se vstupem pro zpracování vyhodnocení adaptačního procesu stane průběžné monitorování zaměstnance ze strany vedoucího zaměstnance, a to monitorování při jeho práci a začleňování do pracovního týmu, poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti, systematická kontrola plnění adaptačního plánu a (průběžné a) závěrečné vyhodnocení adaptace.

Výstupem z vyhodnocení adaptačního procesu daného zaměstnance může být například identifikace rozvoje kompetencí daného zaměstnance, včetně nastavení témat vzdělávání a časového harmonogramu jejich realizace. Výstupem vyhodnocení se může stát průběžné služební hodnocení nebo rozhodnutí o přiznání osobního příplatku nebo v negativním případě rozhodnutí o ukončení služebního poměru ve zkušební době.

Z hlediska dodržení zásady přiměřenosti musí každý služební úřad proces vyhodnocení adaptačního procesu nastavit ve vazbě na reální podmínky daného úřadu.

Opatření 8.2

### **Zajistit rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců**

Zavedení kritéria umožní rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců k realizaci adaptačního procesu na daném úřadu. Na personálních útvarech budou zaměstnanci schopni definovat a nastavit proces adaptace a následně poskytovat metodickou pomoc vedoucím zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci budou schopni efektivně pracovat s novými zaměstnanci a jejich počáteční spolupráci a práci vyhodnotit.

Před zahájením plánování rozvoje kompetencí je nutné nejprve tyto kompetence identifikovat a přidělit. Hlavními aktéry v oblasti adaptačního procesu jsou zaměstnanci s personálními pravomocemi, tedy zaměstnanci personálního útvaru a vedoucí zaměstnanci. Role útvaru personálního závisí na zvyklostech v daném úřadu, v některých je role personalistů pouze formální, tedy zajištění nástupní dokumentace, vstupní karty apod.). Přímý vedoucí zaměstnanec nového zaměstnance nese odpovědnost za plánování a přípravu, za koordinaci a realizaci adaptace a za vyhodnocení adaptace, a to zejména za adaptaci na dané pracoviště a konkrétní služební místo, tedy za adaptaci na pracovní podmínky.



Obsah:

- *definovat činnosti vedoucích zaměstnanců a činnosti personalistů na úřadu v adaptačním procesu (například viz výše uvedený interní předpis),*
- *zpracovat vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo zajistit jejich vzdělání v této oblasti jinou formou,*
- *stanovit povinnost vedoucích zaměstnanců vzdělat se v adaptačním procesu (a stanovit formu vzdělávání),*
- *zajistit realizaci školení pro personalisty (interně, externě).*

Způsoby realizace

Na úrovni služebního úřadu je nutné definovat a popsat proces adaptace tak, aby tento popis byl pro všechny aktéry jasný a v praxi realizovatelný. Důležitým předpokladem pro správnou realizaci adaptačního procesu v praxi je v rámci služebního úřadu připravit podmínky a podklady pro vedoucí zaměstnance daného služebního úřadu tak, aby úspěšně a včas zvládali adaptační proces nových zaměstnanců v jimi řízených útvech.

Definování kompetencí a jejich přidělení musí předcházet k nastavení rozvoje kompetencí, zejména formou zajištění adekvátního vzdělávání hlavních aktérů adaptačního procesu.

Za nastavení procesu adaptace v daném úřadu nese odpovědnost služební orgán, případně představitel personálního útvaru. Za výkon adaptačního procesu v praxi nese odpovědnost zejména přímý vedoucí zaměstnanec daného zaměstnance.

Požadované výstupy

- interní předpis definující proces adaptace a stanovené odpovědnosti v adaptačním procesu (může být obsaženo v politice lidských zdrojů, pokud služebním úřad rozhodne, že bude závazná, nebo jiném interním předpise), včetně související dokumentace nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího adaptační proces
- vstupní příručka nového zaměstnance nebo jinak definovaný systém informování nového zaměstnance
- individuální plán adaptace nového zaměstnance
- vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo deklarování zajištění jiné formy vzdělávání v této oblasti

Možná rozšíření kritéria

- pilotní ověření adaptačního procesu v úřadu / ve vybraných útvech úřadu
- realizace vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti adaptačního procesu
- realizace vzdělávání personalistů v oblasti adaptačního procesu
- detailní rozpracování mentorování v úřadu (vytvoření sítě mentorů v úřadu, stanovení pravidel pro mentorování, včetně definování role mentorů v rámci průběhu realizace adaptačního procesu, realizace vzdělávání mentorů)
- softwarová podpora realizace adaptačního procesu
- definování komplexního procesu on-boardingu
- zpracování plánu vzdělávání daného zaměstnance



- vytvoření znalostních databází a jejich sdílení nejen novým zaměstnancům



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9

### Šetření spokojenosti zaměstnanců

Měření spokojenosti zaměstnanců je jedním z faktorů, které mohou zásadně ovlivňovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců, jednotlivých útvarů a poskytovat množství praktických doporučení spočívajících zejména v posílení motivace zaměstnanců na všech úrovních služebního úřadu a doporučení pro zlepšení fungování organizace. Šetření spokojenosti zaměstnanců rovněž poskytuje důležitou zpětnou vazbu pro vedení dané organizace. Primárním účinkem správně realizovaného procesu by mělo být zvýšení loajality zaměstnanců a zlepšení celkové kultury v organizaci. Součástí šetření spokojenosti zaměstnanců by mohl být rovněž průzkum potřeb a očekávání zaměstnanců a průzkum vnímání úřadu ze strany zaměstnanců (dále jen „šetření“).

Nastavit na úřadě podmínky a pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců není v obecné rovině složitá otázka, ale je nutné respektovat určité, v praxi ověřené zásady. Předně je nutné dodržet určitý postup, a to jak v nastavení systému pro realizaci šetření na úřadu, tak při přípravě obsahu vlastního šetření.

Dalším důležitým momentem pro úspěšnou realizaci šetření je správná formulace otázek. Základními a běžnými dvěma typy otázek jsou otázky uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky jsou výčtové nebo výběrové, mohou nabízet více možných odpovědí s možností zvolit jednu nebo více z nich. V případě otevřených otázek se nepředkládá výběr, jejich cílem je zjistit názor, očekávání či postoj zaměstnance na konkrétní problém / situaci. Specifickým typem otázek jsou filtrační otázky, jejichž smyslem je z nějakého důvodu dotazník větvit například na ty zaměstnance, kteří odpověděli „ano“, a na ty, kteří odpověděli „ne“. Filtrační otázka musí mít právě jednu odpověď. Dalšími pravidly pro formulaci otázek, které vzešly z praxe, jsou:

- volit spíše uzavřené otázky typu „spokojen“ – „nespokojen“, „souhlasím“ – „nesouhlasím“ (nebo ideálně čtyřstupňovou škálu odpovědí „rozhodně spokojen“ – „spíše spokojen“ – „spíše nespokojen“ – „rozhodně nespokojen“) a vyvarovat se nerozhodným odpovědím typu „nevím“, „nemám názor“ (prostřednictvím těchto neutrálních možností bude daná odpověď bez vypovídací hodnoty);
- vyvarovat se příliš obecným otázkám (například Co si myslíte o našem pracovním prostředí?);
- vyvarovat se příliš konkrétním otázkám (například Co si myslíte o pracovním výkonu kolegy XY?);
- otázky by neměly být cíleny na názor někoho jiného (otázky typu: Jak zaměstnanci našeho útvaru / úřadu hodnotí nové stravenky?);
- dobrá praxe je s definováním souboru otázek umístěných na různých místech dotazníku z důvodu jejich křížové kontroly, vyšší variabilnosti a současně z důvodu vyvarování se stereotypním odpovědím;
- otázky musí být vždy jednoznačné, aby nebyl možný jejich dvojitý výklad.

Základním předpokladem úspěšného šetření spokojenosti zaměstnanců je zachování anonymity odpovědí.



## Obsah kritéria a popis jeho realizace

Možné  
vstupy

- vzor interního předpisu upravujícího pravidla šetření spokojenosti zaměstnanců (zpracovaný sekci pro státní službu)
- vzor dotazníku pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců (zpracovaný sekci pro státní službu)

Opatření 9.1

### Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti šetření

Zavedením kritéria bude nastaven proces umožňující realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců spojeného s průzkumem potřeb a očekávání zaměstnanců a s průzkumem vnímání služebního úřadu ze strany zaměstnanců. Ke zvýšení motivace, loajality a spokojenosti zaměstnanců v důsledku toho, že jim služební úřad věnuje pozornost a že se zajímá o jejich názor, dochází reálně pouze za předpokladu, že služební úřad bude šetření vyhodnocovat a odůvodněná opatření zavádět v praxi, případně pečlivě zdůvodní jejich nerealizaci. Šetření může pro služební úřad v praxi znamenat zásadní zdroj podnětů pro realizaci inovací, pro zefektivnění řízení lidských zdrojů a pro celkové zlepšení kultury úřadu.

Obsah:

- *definovat parametry systému a organizování šetření na daném úřadu*  
Za účelem nastavení systému je nutné v rámci interního předpisu úřadu definovat proces šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb a také jejich vnímání úřadu, včetně vyhodnocení každého šetření, informování o výsledcích, rozhodnutí o opatřeních a jejich realizace. V rámci systému šetření spokojenosti by měly být zároveň definovány odpovědnosti jednotlivých aktérů procesu.

Interní předpis by měl minimálně obsahovat:

- účel,
  - působnost,
  - vymezení pojmů a zkratky,
  - cíle šetření spokojenosti zaměstnanců a stanovení okruhů otázek,
  - fáze šetření (plánování, realizace, vyhodnocení, realizace opatření),
  - způsob realizace šetření,
  - stanovení odpovědností,
  - interval opakování šetření,
  - související dokumentace (například služební / pracovní řád),
  - účinnost.
- *zpracovat dotazník*  
Správně zpracovaný dotazník je klíčovou částí pro úspěšnou realizaci šetření. Dotazník by měl rozsah odpovídající jeho cílům. Stejně tak by měl obsah dotazníku, tedy otázky, respektovat v praxi nabyté zkušenosti pro jejich formulaci. Obsah dotazníku by se mezi jednotlivými šetřeními neměl příliš měnit, jen tak bude dosaženo sledování a vyhodnocování pro úřad nezbytných trendů v oblasti spokojenosti zaměstnanců.





Otázky musí být formulovány jednoduše, jasně, srozumitelným jazykem, nesmí být sugestivní, musí být bez možnosti několikerého výkladu. Neznámé situace a skutečnosti, které se týkají zjišťovaných informací, musí být v dotazníku vysvětleny. Je potřeba, aby otázky byly sociálně přijatelné a byl eliminován pocit respondenta, že je zkoušen.

- *zajistit anonymitu odpovědí*  
Deklarování přísné anonymity v úvodu šetření by mělo zajistit vyšší účast zaměstnanců v realizaci. O pravidlech anonymity je tedy nutno informovat zaměstnance ještě před zahájením šetření, včetně způsobu jeho realizace (viz níže).
- *rozhodnout o způsobu realizace šetření*  
Elektronicky realizované šetření usnadní jeho vyhodnocení, nevýhodou je nedůvěra zaměstnanců v zabezpečení anonymity. Oproti tomu forma papírová lépe zajistí anonymitu, ale vyhodnocení takto zpracovaných dotazníků je více náročné oproti softwarové podobě a automatizovanému zpracování některých typů otázek. Forma osobních pohovorů je sice operativnější, je možno lépe vysvětlovat názor a postoj ze strany zaměstnance, jedná se však o zcela adresné zjišťování spokojenosti zásadně ovlivněnou osobou tazatele. Nespornou nevýhodou osobních pohovorů jako forem šetření spokojenosti je malá vůle a ochota zaměstnanců účastnit se šetření realizovaného touto formou.
- *předem definovat interval opakování šetření*  
Realizace šetření by měla být opakována v pravidelných ročních intervalech a vždy ve stejnou dobu, například na konci roku, začátku roku, v pololetí. V případě, že pro opakovací kola šetření budou využity stejné otázky a stejný dotazník, bude možné po třech a více letech sledovat trendy i účinnost přijatých opatření. Toto rozhodnutí je třeba zaměstnancům deklarovat před zahájením prvního kola šetření proto, aby měli zaměstnanci jistotu, že služební úřad jejich názory vnímá opravdově a že se jimi hodlá zabývat dlouhodobě. Šetření je možné zrealizovat rovněž jednorázově, zejména z důvodu potřeby řešit dílčí problém. Další variantou je kombinace neměnné sady otázek s omezeným počtem proměnlivých otázek, ve kterých je možné postihnout aktuální problémy. Rovněž je možné realizovat šetření z důvodu ověření spokojenosti zaměstnanci s realizací opatření přijatých na základě výstupů s předchozího šetření.
- *možnost účasti zástupců odborové organizace při vyhodnocování dotazníků*  
Vyhodnocování dotazníků se mohou zúčastnit zástupci odborové organizace ustavené při daném služebním úřadu

Opatření 9.2

### **Zajistit kompetence odpovědných zaměstnanců a jejich rozvoj**

Zavedení kritéria podpoří efektivní realizaci procesu šetření tím, že vybraní zaměstnanci budou kompetentní tento proces naplánovat, řídit, vyhodnotit a navrhnout opatření. Hlavními aktéry šetření jsou:



- vedení služebního úřadu / služební orgán  
(rozhodnutí o systému a pravidlech šetření na služebním úřadě; vyhlášení záměru zrealizovat šetření; deklarování cíle realizace šetření; specifikace zadání rámcového obsahu šetření; aktivní účast při zajištění informovanosti ve všech fázích realizace; rozhodnutí o opatřeních; dohled nad realizací opatření)
- personální útvar / kancelář služebního orgánu  
(zpracování návrhu systému a pravidel šetření na služebním úřadě; příprava a zpracování dotazníku; organizační zajištění realizace šetření; zpracování závěrečné zprávy a návrhu sady opatření)
- vedoucí zaměstnanci služebního úřadu  
(jejich hlavní role je podpora realizace šetření v jimi řízených útvarech; vlastní zapojení do šetření; v případě, že v dotazníku bude možnost označit dílčí útvar, získají všichni vedoucí zaměstnanci konkrétní výsledky členěné podle jimi řízených útvarů, každý vedoucí zaměstnanec tak obdrží výstupy z šetření za svůj útvar včetně doporučení na případná zlepšení)
- zaměstnanci služebního úřadu  
(hlavní aktéři – respondenti)

Obsah:

- *definovat činnosti a pravomoci hlavních aktérů,*
- *zajistit adekvátní vzdělávání zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci šetření (tedy zaměstnanců personálního útvaru / kanceláře služebního orgánu), případně prokázat kompetence těchto zaměstnanců získané v minulosti,*
- *stanovit povinnost vedoucím zaměstnancům propagovat šetření v jimi řízených útvarech,*
- *motivovat zaměstnance pro účast v šetření.*

Způsoby  
realizace

Realizaci šetření lze pojmout dvěma způsoby. Nejprve zpracovat interní předpis a tím zavést systém, pravidla, zároveň zpracovat dotazník a následně vše zrealizovat v praxi a poté vše vyhodnotit a aktualizovat. Druhým způsobem realizace je zpracovat pouze dotazník, otestovat jej v praxi, vyhodnotit a podle získané praxe zpracovat interní předpis definující pravidla realizace a organizace šetření.

Šetření spokojenosti zaměstnanců může být zaměřeno například na následující témata:

- výkon služby / práce,
- styl řízení,
- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- profesní rozvoj a kariérní růst,
- odměňování a hodnocení,
- vztah k úřadu,
- organizace práce,



- pracovní prostředí.

V případě spojení šetření spokojenosti zaměstnanců s průzkumem potřeb a očekávání zaměstnanců a průzkumem vnímání úřadu ze strany zaměstnanců, může být dotazník doplněn o následující okruhy otázek:

- potřeby a očekávání zaměstnanců ve výše uvedených oblastech šetření spokojenosti,
- vnímání úřadu jako dobrého zaměstnavatele, jako dobré značky.

Požadované  
výstupy

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

Možná  
rozšíření  
kritéria

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



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 10

### Systém partnerství v rámci státní služby

Systém partnerství v rámci státní služby je postaven na principech metod, jejichž cílem je porovnat se v souměřitelných ukazatelích nebo systematicky sdílet dobré praxe identifikované v obdobných úřadech, konkrétně tedy na principech metod benchmarking a benchlearning.

Benchmarking je metoda systematického porovnávání výsledků zvolených činností dané organizace s organizacemi stejného či obdobného typu s následnou identifikací a sdílením dobrých praxí. Jedná se tedy o pravidelné a systematické porovnávání souměřitelných ukazatelů zásadních nebo vybraných činností služebního úřadu s úřady stejného či podobného typu, identifikace dobrých praxí, které mají vliv na efektivitu či kvalitu vykonávaných činností, následná implementace těchto „již vyzkoušených metod“ do praxe daného úřadu a opětovné porovnání efektivity a kvality procesů s dalšími zapojenými úřady za účelem ověření přínosu pro daný služební úřad. Metoda je procesem stálého sledování výkonnosti zapojené organizace, ať již z pohledu kvantity, tak i z pohledu kvality vykonávaných činností. Může se jednat jak o činnosti stěžejní, tj. procesy, jejichž výkon je hlavním posláním existence dané organizace, tak i o činnosti vedlejší (podpůrné), které jsou vlastní vícero organizacím obdobného typu, byť rozdílného zaměření.

Benchlearning je metodou velmi obdobnou metodě benchmarking. Hlavním rozdílem je, že v rámci benchlearningu nejsou identifikovány měřitelné ukazatele pro další jejich porovnávání a sledování trendů jejich výsledků. Cílem této metody je nastavit síť partnerů pro sdílení dobrých praxí, pro sdílení zkušeností a poučit se z nich, tedy naučit se od partnerů „dělat věci lépe“.

#### Obsah kritéria a popis jeho realizace

V úvodu níže uvedených opatření je nutné vysvětlit roli sekce pro státní službu a vztah tohoto kritéria zlepšování vůči dále popsanému benchmarking jako jedné z metod uvedených v rámci tzv. optimální míry kvality.

Sekce pro státní službu připraví a zorganizuje benchmarkingu / benchlearningu ve státní službě, služební úřady se do tohoto procesu zapojí prostřednictvím níže uvedených opatření. Předmětná opatření jsou z tohoto důvodu popsána z hlediska role služebních úřadů.

Benchmarking uvedený jako jeden ze systémů řízení kvality v rámci tzv. optimální míry kvality je zaměřen, oproti opatření 10.1, na partnery mimo státní službu nebo na porovnávání indikátorů vzešlých z odborných agend, nikoliv z agend procesních, operativních, podpůrných.

Možné  
vstupy

- právní a služební předpisy
- pravidla benchmarkingu
- pravidla benchlearningu
- návrh postupu realizace benchmarkingu a benchlearningu ve státní službě, včetně návrhu etického kodexu (zpracovaný sekcí pro státní službu)



Opatření  
10.1

### Aktivně se účastnit benchmarkingu ve státní službě

Zavedením kritéria bude vytvořena síť partnerů ve státní službě za účelem realizace benchmarkingu (porovnávání se) a tím dosažení efektivnějšího výkonu státní služby. Primárními partnery jsou služební úřady. Benchmarking je postaven na porovnání vybraných indikátorů, které jsou nastaveny v rámci benchmarkingové aktivity přímo jejich aktéry.

Obsah:

- *podílet se na přípravě systému benchmarkingu ve státní službě;*  
Před zahájením realizace benchmarkingu je nutné ze strany služebních úřadů se podílet zejména na:
  - zpracování pravidel benchmarkingu pro služební úřady,
  - identifikování skupin služebních úřadů, v rámci kterých bude benchmarking probíhat,
  - definování etického kodexu pro realizaci benchmarkingu,
  - zajištění informovanosti o benchmarkingu v rámci daného služebního úřadu.

Zpracování výše uvedeného musí probíhat ve spolupráci se všemi služebními úřady, neboť služební úřady takto specifikovaná jednotná pravidla a postupy musí v rámci realizace benchmarkingu plně respektovat a implementovat v praxi služebního úřadu.

- *aktivně se zapojit do benchmarkingu;*  
Předpokladem pro úspěšné zavedení metody je aktivní a proaktivní účast zástupců služebních úřadů a jasně deklarovaná podpora ze strany vedení služebních úřadů.

Jmenovaní zástupci služebních úřadů budou zapojeni do následujícího procesu:

- identifikace ukazatelů pro jejich sledování a následné porovnávání a vyhodnocování  
(služební úřady jakožto účastníci benchmarkingu si samy identifikují ukazatele, jejichž porovnání bude přínosné pro výkon daných procesů v běžné praxi; návrh sledovaných ukazatelů připraví sekce pro státní službu ve spolupráci se služebními úřady, a to za oblast procesů vyplývajících ze zákona o státní službě a na základě údajů obsažených v Informačním systému o státní službě; kromě ukazatelů vyplývajících z jednotlivých institutů státní služby je možné stanovit ukazatele například z oblasti interních auditů, veřejných zakázek, IT procesů)
- stanovení jednotné metodiky pro porovnávání poměrových ukazatelů daných procesů  
(důležitost metodiky spočívá ve stanovení jednotného pohledu na dané ukazatele, na jejich sběr v předem daném formátu a jednotkách, porovnání a vyhodnocení)
- sběr dat v zapojených služebních úřadech  
(sběr dat bude probíhat za stanovené časové období a podle předem



specifikované metodiky)

- vyhodnocení naměřených hodnot a jejich porovnání (pro vyhodnocení bude předem stanovena metodika pro práce s daty a jejich vyhodnocením; vyhodnocení následně probíhá za celou skupinou služebních úřadů, ve vhodných ukazatelích i v rámci odlišných skupin; porovnává se naměřená hodnota se střední naměřenou hodnotou za všechny zapojené organizace)
- identifikování tzv. šampionů a označení dobré praxe za sledovaný proces (takzvanými šampiony se stanou úřady s nejlepšími naměřenými hodnotami za celou oblast procesů; v rámci této etapy jsou hledány faktory jejich úspěchu a definovány dobré praxe za sledovaný proces)
- implementace dobré praxe do praxe ostatních služebních úřadů (identifikované dobré praxe jsou vhodnou formou sdíleny mezi ostatními úřady a je podporována jejich implementace do praxe služebních úřadů)
- opětovný sběr dat, měření, identifikace dobrých praxí (opětovnou realizací procesu benchmarkingu je zajištěn proces trvalého zlepšování zapojených úřadů)

Opatření  
10.2

#### **Aktivně se účastnit benchlearningu ve státní službě**

Zavedení kritéria přispěje k učení se od druhých a tím ke zvýšení efektivity procesů a činností vykonávaných na daném služebním úřadu. Pro sdílení dobrých praxí budou využity principy a forma výše uvedeného benchmarkingu.

Obsah:

- *podílet se na přípravě systém benchlearningu ve státní službě;*  
Pro realizaci benchlearningové aktivity může být využita struktura úřadů definovaná pro realizaci benchmarkingu. Tu je však možné měnit na základě definovaných okruhů problémů či procesů, které je potřeba v rámci této aktivity řešit.  
Důležitým předpokladem pro realizaci „vzájemného učení se“ je zvolit vhodnou platformu, prostřednictvím které budou problémy, způsoby jejich řešení a identifikované dobré praxe sdíleny.  
Před zahájením realizace benchlearningu je nutné ze strany služebních úřadů se podílet zejména na:
  - zpracování pravidel benchlearningu pro služební úřady,
  - nastavení parametrů vhodné formy pro benchlearning,
  - zajištění informovanosti o benchlearningu v rámci daného služebního úřadu.
- *aktivně se zapojit do benchlearningu;*  
Cílem benchlearningu je efektivní nastavení vzájemné komunikace a předávání zkušeností, znalostí, informací a dokumentů týkajících se zvolených procesů tak,



aby tyto procesy byly vykonávány efektivněji a kvalitněji. Předmětem benchlearningu mohou být aktuální problémy, jejichž řešení je v daném období aktuální pro všechny služební úřady nebo jejich velkou část.

Cílem kritéria je naučit služební úřady procesu benchlearningu, tedy učení se od druhých, a aktivně se daného procesu účastnit. Není třeba v praxi zaměstnance vždy opětovně hledat řešení problému v případě, kdy daný problém je již vyřešen někým jiným.

Na úrovni služebních úřadů bude mít benchlearning následující průběh:

- definování okruhu problémů / procesů, které je potřeba řešit
- identifikování těch partnerských úřadů benchlearningu, které daný problém řeší či řešily nebo které daný proces mají úspěšně zavedený
- sběr námětů pro řešení daného problému nebo pro úspěšné zavedení daného procesu
- porovnání shromážděných námětů pro řešení, stanovení příčin problému a podmínek úspěchu námětů
- identifikace dobrých praxí
- implementace dobrých praxí do běžné praxe ostatních služebních úřadů.

Způsoby realizace

Pro zahájení realizace tohoto kritéria zlepšování bude sekcí pro státní službu nejprve připraven návrh odpovídajícího systému respektujícího principy benchmarkingu a principy benchlearningu a vhodného pro implementaci ve služebních úřadech. Zároveň budou připraveny vstupní dokumenty včetně obsahu informací pro zajištění propagace těchto aktivit. Obě tyto metody včetně jejich přínosu budou následně vhodnou formou a rozsahem vysvětleny služebním úřadům, a to jak vedení úřadů tak zapojeným zaměstnancům. Předpokládá se zajištění propagace této aktivity v rámci celé státní služby, ale rovněž na vyžádání v rámci dílčích služebních úřadů. Stejně tak bude pro zapojené zaměstnance zajištěno odpovídající vzdělání, a to ze strany sekce pro státní službu.

Úspěšná realizace kritéria však primárně závisí na aktivním přístupu zástupců služebních úřadů a na rozsahu jejich pravomocí a kompetencí a udržení jejich motivace.

Po dvou letech realizace benchmarkingu a benchlearningu bude realizováno vyhodnocení přínosu daných aktivit jak pro jednotlivé služební úřady tak pro celou státní správu.

Požadované výstupy

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



Možná  
rozšíření  
kritéria

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





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **METODY ŘÍZENÍ KVALITY** **(optimální míra kvality)**



System řízení kvality podle normy ISO 9001  
Model CAF – Jednotný hodnotící rámec  
Benchmarking



## System řízení kvality podle normy ISO 9001

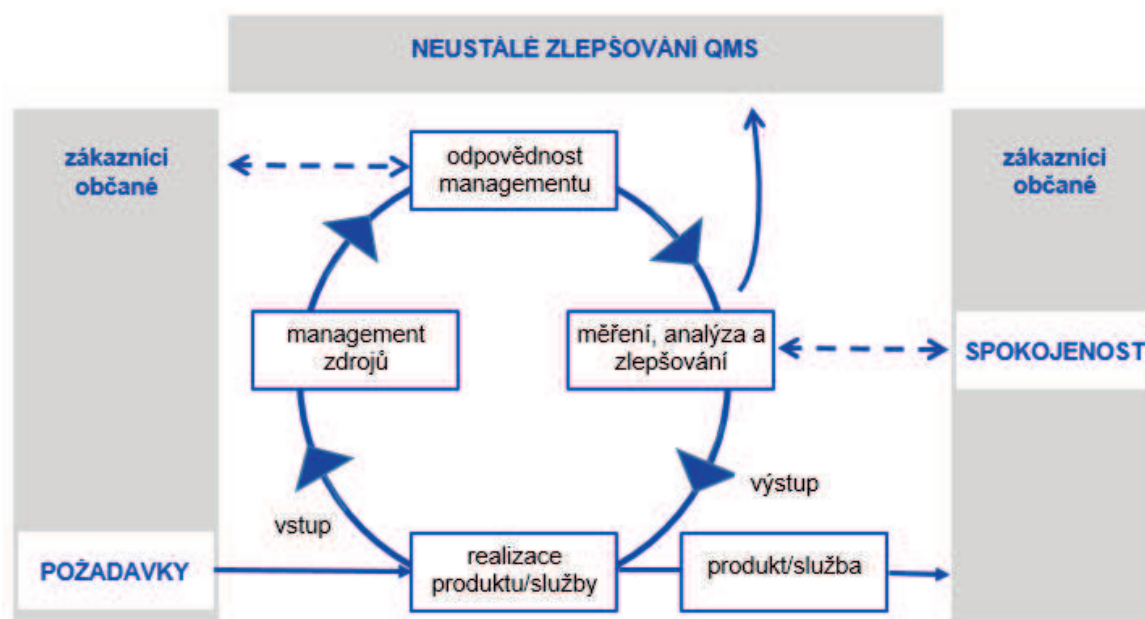
**Vztah metody ke kritériím zlepšování:** V případě, že služební úřad, resp. služební orgán rozhodne o zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001, má se za to, že plní požadovaná kritéria zlepšování podle tohoto Metodického pokynu.

**Cíl metody:** Zavedením systému procesního řízení prostřednictvím uvedené normy bude zvýšena efektivnost úřadu a úroveň poskytovaných služeb dovnitř i vně úřadu.

Aby úřad fungoval efektivně, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, je procesem. Výstup z jednoho procesu často tvoří vstup do dalšího procesu, a pokud je tento výstup nekvalitní, ovlivní negativně následné procesy. Využití systému procesů v rámci úřadu spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich řízením tak, aby vytvářely požadované výstupy, lze nazývat „procesním přístupem“.

Model procesně orientovaného systému managementu kvality (dále také „QMS“, Quality Management System), znázorněný na obrázku, v obecném pojetí ukazuje, že při stanovování požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu občané/zákazníci. Monitorování jejich spokojenosti vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak občané/zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky.

Obrázek: Schéma systému managementu kvality



**Přínos pro úřad:** Systém managementu kvality podle ISO 9001 zavádí do chodu úřadů potřebný administrativní, informační i personální pořádek a objektivní způsob sebehodnocení formou institutu interních auditů. Vedení úřadu si samo stanovuje, jaké procesy do QMS zavede a jak je bude realizovat, což znamená, že úřad sám definuje, co chce dělat a jakým způsobem. Dobře zavedený



QMS vede úřad k potřebě svou práci dostatečně řídit a zlepšovat, a to se zřetelem i na požadavky občanů/zákazníků úřadu.

Zároveň aplikací normy ISO 9001 dochází k zavedení nebo k zefektivnění činností procesního řízení, vyjasnění pravomocí zaměstnanců a jednotlivých útvarů, ke zlepšení úrovně výstupů z úřadu nebo snížení výdajů a tím ke zvýšení důvěryhodnosti úřadu.

ISO 9001 stojí na principu cyklu PDCA<sup>8</sup>. Z nedávno realizovaného dotazníkového šetření ke zpracování Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě mezi úřady (dále také Analýzy) vyplynuly i tyto přínosy ze zavádění QMS podle ISO 9001 a podle norem z ní odvozených (např. ISO 14001, ISO 18001, ISO/IEC 27001 a dalších):

- stanovení koncepce úřadů a cílů odborů
- řízení dokumentace - zdokumentování činností, vytvoření důležitých interních předpisů
- odstranění duplicit realizovaných procesů
- určení odpovědností a pravomocí zaměstnanců, odstranění nedostatků v jejich práci a řízení úřadu
- nastavení systému řízení podle mezinárodně uznávaného standardu
- získání zpětné vazby pro vrcholový management, zda jsou nastavené cíle a záměry řádně plněny
- vytvoření potenciálu pro další zlepšování – nastavení postupů průběžného zlepšování a hodnocení (interní audity, přezkoumání systému řízení kvality vedením úřadu)
- motivační složka pro zaměstnance (hodnocení zaměstnanců)
- externí ověření správnosti nastavení pracovních postupů, prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému řízení třetí nezávislou stranou a získání případného certifikátu, který je předpokladem zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů v úroveň poskytovaných služeb a relevantnost jejich výstupů.

**Stručný obsah:** Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na řízení kvality tak, aby úřad mohl vždy prokázat svoji schopnost poskytovat stálé, formálně, obsahově a kvalitativně stejné výstupy, definované podle obsahu a okruhu působnosti jeho jednotlivých činností resp. procesů a dále jednotlivých odborných útvarů úřadu a umožnil tak jejich jednodušší vzájemné porovnávání, odstraňování nedostatků nebo snižování možných rizik, hodnocení a vyhledávání příkladů dobré praxe pro jejich trvalé zlepšování.

V září 2018 nabude plné účinnosti aktuálně platné vydání ČSN EN ISO 9001 z roku 2016, které výrazně posílilo význam vedoucích zaměstnanců a jejich schopností řídit a vést a motivuje zájemce o její zavedení ke zvažování možných příležitostí, ale i rizik, vyplývajících z jejich činností a případných dopadů na příjemce jejich výstupů.

---

<sup>8</sup> Cyklus PDCA (zkratka složená z názvů na sebe navazujících kroků „Plan“ (plánovat) – „Do“ (realizovat) – „Check“ (přezkoumat) – „Action“ (reagovat)) představuje proces trvalého zlepšování kvality a je základním stavebním kamenem řízení kvality.



**Popis procesu zavedení:** Jak již bylo řečeno, norma je založena na využívání tzv. procesního přístupu, což představuje identifikaci, vzájemné působení a řízení procesů za účelem přeměny vstupů na požadované výstupy.

Model procesně orientovaného a dobře zavedeného QMS na úřadech dokazuje, že tento proces je především strategickým rozhodnutím vedení úřadu, které je často ovlivněno:

- prostředím, ve kterém se úřad pohybuje,
- měnícími se potřebami úřadu,
- konkrétními cíli úřadu,
- poskytovanými službami/produkty,
- používanými procesy,
- velikostí a strukturou úřadu.

Vedení úřadu musí definovat oblasti působení, na které se QMS bude vztahovat. Identifikace a rozdílnost poskytovaných služeb a produktů je nutná pro stanovení procesů, které musí být rozvíjeny tak, aby bylo dosahováno požadovaných výsledků a neustálého zlepšování.

Vedle již uvedeného institutu interních auditů je významným nástrojem pro rozhodování vedení úřadu tzv. přezkoumání QMS, které zahrnuje informace zejména:

- o reálném stavu a výkonnosti jednotlivých procesů úřadu a jejich shodě se souvisejícími interními, služebními a právními předpisy,
- o možných identifikovaných rizicích v rámci jednotlivých procesů, ale i útvarů,
- o výsledcích kontrol nadřízených orgánů, kontrol dle zákona a interních auditů zahrnujících návrhy souvisejících opatření včetně případných požadavků na zdroje,
- o legislativních a systémových změnách, které mohou ovlivnit úřad a jeho QMS,
- o možných doporučeních pro zlepšování.

Tato souhrnná zpráva, jejíž forma je na rozhodnutí vedení úřadu, přinese v optimálním případě pravidelnou informaci o tom, zda jsou činnosti a procesy QMS v souladu s definovanými standardy jakékoli právní povahy a jejichž naplňování povedou ke zlepšování celkového stavu úřadu.

**Zdroje na zavedení:** Norma ISO 9001 je svou aktuální univerzálností dobře aplikovatelná na různé typy úřadů, bez ohledu na jejich velikost a bez ohledu na obsah a formu poskytované služby. Je však poměrně striktní v požadavcích na stanovování interních postupů pro řízení zásadních oblastí.

**Lidské zdroje:** Zaměstnanci musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Úřad musí zajistit jednotnou personální politiku tak, aby zajistila dostupnost kompetentních zaměstnanců a zaměstnanců s patřičnými pravomocemi a udržení či zvyšování jejich odborné způsobilosti. Rozsah je determinován i zákonnými požadavky. Hlavním důvodem je, aby služby úřadu zajišťovali odborně způsobilí zaměstnanci. Záznamy o vzdělávání jsou standardně uloženy v osobních spisech. Každý zaměstnanec musí být prokazatelně seznámen s dokumenty týkajícími se obecného chodu úřadu, kde je zařazen, a zejména s dokumenty nezbytnými pro výkon jeho jasně specifikovaných činností a tomu odpovídajících odpovědností a pravomocí. V této oblasti



budou vyžadovány finanční prostředky na školení, a to buď zkušeným interním lektorem, nebo externím odborníkem či odbornou společností.

**Infrastruktura a pracovní prostředí:** Úřad musí určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na službu a na efektivní výkon činností zaměstnance. Infrastrukturu rozumíme zejména budovy, technologická vybavení (software, hardware) a podpůrné služby, jako jsou komunikace, doprava apod. Významně norma postihuje i požadavky na pracovní prostředí, požadavky na BOZP a PO, vnitřní kulturu úřadu, vztahy na pracovištích a další instituty dle zákona o státní službě a souvisejících předpisů.

**Finanční zdroje:** Výdaje na zavedení ISO 9001 do úřadu lze přesně odhadnout jen obtížně a jejich výše může být velmi proměnlivá s ohledem na konkrétní podmínky, přístup vedení a zaměstnanců úřadu a jejich potenciální předpoklady pro pochopení, vnímání a realizaci systémů managementu kvality jako integrální součásti výkonu jejich každodenní práce. Proto jsou následující údaje uvedeny pouze orientačně.

Výdaje na zavedení systému řízení kvality jsou vyčísleny<sup>9</sup> (částky se liší podle velikosti daného úřadu):

- mzdové výdaje: 350 000 Kč - 500 000 Kč,
- výdaje na vzdělání v QMS: 10 000 Kč - 25 000 Kč,
- výdaje na případné poradenství: 100 000 Kč - 250 000 Kč,
- výdaje na certifikaci: 100 000 Kč - 300 000 Kč,

přičemž roční výdaje na udržování systému řízení kvality jsou udávány následovně:

- mzdové výdaje: 70 000 Kč – 150 000 Kč,
- výdaje na vzdělání v QMS: do 15 000 Kč,
- výdaje na případné poradenství: 10 000 Kč - 100 000 Kč,
- výdaje na certifikaci: 25 000 Kč - 50 000 Kč.

**Dobrá praxe v České republice:** Norma ISO 9001 je ve veřejné správě ČR využívána především v samosprávných úřadech – cca 30 úřadů. V ostatních správních úřadech je výskyt nižší, jedná se o šest úřadů (Ministerstvo zdravotnictví, Úřad průmyslového vlastnictví, Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Státní fond dopravní infrastruktury, Centrum pro regionální rozvoj, Státní ústav pro kontrolu léčiv).

**Možná úskalí:** Zavedení požadavků některé z norem řady ISO není jednoduchou či levnou záležitostí, a ani udržení certifikovaného QMS není automatické. Očekává se neustálé zlepšování procesů úřadu zahrnutých do systému řízení, nezávislý systém interních auditů a aktivní přístup k řešení zjištění, všeho druhu, na základě výstupů z auditů nebo z podnětů občanů či jiných úřadů. Výdaje spojené s implementací norem se týkají jednak vnitřních nákladů úřadu na možné systémové změny, odbornou přípravu zaměstnanců pověřených výkonem těchto činností a dále nákladů spojených s výdaje na externí poradenské, vzdělávací nebo certifikační služby. Tyto výdaje jsou zcela na rozhodnutí vedení konkrétního úřadu a nejsou pro úspěšné a efektivní zavedení QMS a jeho

---

<sup>9</sup> Uvedené výdaje byly převzaty z Analýzy využívání metod kvality zpracované Ministerstvem vnitra v roce 2016.



udržování nezbytné. Nezbytnou se však naopak jeví podpora služebního orgánu a představených a vedoucích zaměstnanců. Jejich formální přístup nebo nezájem o výstupy z těchto činností může znehodnotit i sebelépe nastavený QMS.

Norma ISO 9001 zásadním způsobem zdůrazňuje ve svých požadavcích dodržování platných právních a souvisejících předpisů, včetně českých a evropských norem souvisejících s daným oborem služby nebo procesu, který je QMS zařazen. Zároveň norma zřizuje účinný nástroj zpětné vazby - interní audit. Ten může, a často se tak v praxi úřadů děje, doplňovat program a plán kontrolních činností dle zákona (např. interní audit podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů). Stejně tak může být zdrojem potřebných důkazů o prováděných činnostech v rámci např. kontroly NKÚ.

Systémy řízení kvality jsou postaveny na pilířích a principech TQM<sup>10</sup>. V případě, že některý z těchto prvků řízení kvality nebude naplněn, nebo bude naplněn pouze formálně, například s cílem pouhého získání certifikátu, není systém zaveden efektivně. Systém rovněž nebude zaveden efektivně v případě chybějící angažovanosti vedení daného úřadu nebo nestanovení gesce za budování a udržování systému řízení kvality podle ISO 9001, a to na úrovni služebního orgánu.

Z praxe vyplývají další možné problémy spojené zejména s prvotním zavedením QMS. Jedním z nich je vyšší administrativní náročnost činností při prvotním sběru informací zevnitř úřadu a o něm a zejména objektivní popsání reálného stavu úřadu, s tím spojená vyšší pracovní zátěž pověřených zaměstnanců, zejména ve fázi zavádění systému řízení. Stejně jako pro ostatní metody nebo systémy řízení kvality a řízení změn i budování QMS může doprovázet nedůvěra zaměstnanců i vedení v přínosy možných změn, zejména pokud nebyly optimálně navrženy, a také obecně platná vysoká obtížnost nastavení měřitelných parametrů pro činnosti resp. výstupy úřadu.

**Ukazatele pro ověření úspěšného zavedení:** Základním, a to formálním, indikátorem úspěšného zavedení systému řízení kvality do úřadu je získání certifikátu a jeho udržení v následujících letech. Dalšími ukazateli nad rámec certifikace stanovené normou mohou být:

- přehled realizovaných opatření na zlepšení
- záznamy z kontrolních auditů a z certifikačních auditů
- získání ocenění MV za kvalitu ve veřejné správě za aplikaci normy ISO, případně ocenění Národní politiky kvality

**Návaznost implementace systému řízení kvality na Operační program Zaměstnanost:** V rámci podmínek výzvy č. 19 lze prostřednictvím projektu spolufinancovat zavedení systému, včetně případného externího poradenství prostřednictvím dodavatele, dále certifikaci a následující dva dohledové audity externím certifikačním orgánem. Recertifikační audit již do tohoto projektu zahrnout nelze.

---

<sup>10</sup> Principy TQM stojí na třech základních **pilířích**: Prvním je předpoklad zapojení všech zaměstnanců dané organizace, druhým je, že řízení kvality musí být zavedeno v celé organizaci, musí být měřitelné a jasně definované, a třetím je, že principy se týkají všech úrovní řízení a musí zahrnovat veškeré aspekty dané organizace. 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.



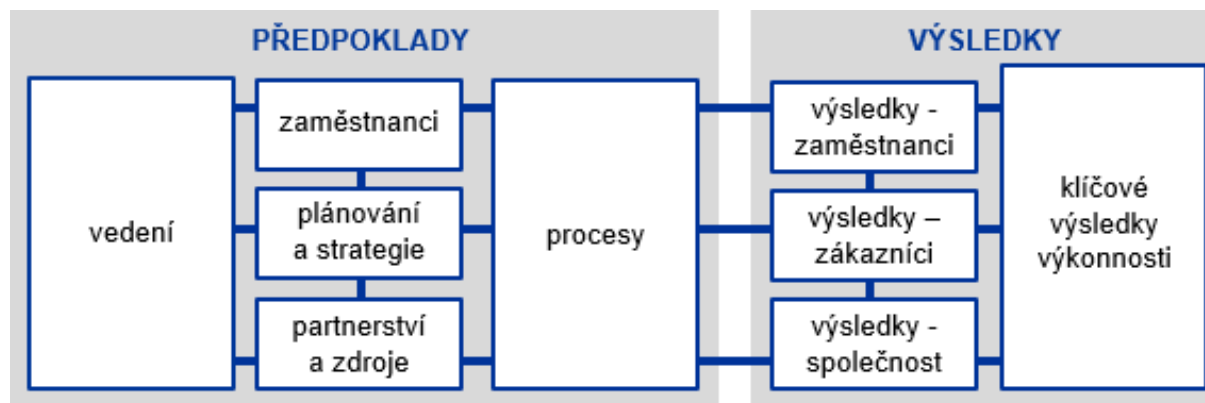
## Model CAF – Jednotný hodnotící rámec

**Vztah metody ke kritériím zlepšování:** Model CAF poskytuje základní rámec pro provedení sebehodnocení úřadu s cílem identifikovat oblasti k jeho dalšímu zlepšování. Pro komplexní zavedení modelu je potřeba zabývat se všemi 9 kritérii, resp. 28 subkritérii modelu s nezbytným vyhodnocením míry zavedení kritérií zlepšování definovaných v této Metodice. Model CAF lze implementovat nad rámec kritérií zlepšování uvedených v Metodice, ale za předpokladu jejich předchozí/současné plné aplikace.

Na základě stejných principů je postaven komerční Model excelence EFQM, ze kterého je model CAF odvozen a uzpůsoben pro potřeby veřejného sektoru. Model CAF má z tohoto důvodu stejnou strukturu, je ale postaven na jednodušším bodovém hodnocení a je volně dostupný.

**Cíl metody:** Prostřednictvím provedení sebehodnocení podle předem stanovených a mezinárodně jednotných kritérií získá úřad vyhodnocení úrovně tzv. předpokladů či podmínek vytvořených v úřadu a analýzu dosažených výsledků (viz Schéma). Na základě tohoto vyhodnocení a analýzy je možné vytipovat oblasti pro zlepšování a stanovit tak opatření ke zlepšení činnosti úřadu. Hlavním cílem modelu CAF, stejně tak všech ostatních komplexních metod a systémů řízení kvality, je do úřadu zavést principy TQM a zahájit proces trvalého zlepšování v úřadu s projekcí vně i uvnitř úřadu.

Obrázek: Schéma modelu CAF



**Přínos pro úřad:** Stanovený rozsah hodnocení kritérií umožní a poskytne úřadu jeho komplexní hodnocení a komplexní pohled na úřad i v otázkách, které nejsou v praxi daného úřadu běžně sledovány. Tím, že sebehodnocení provádí vlastní zaměstnanci, dochází k maximálnímu využití znalostí vnitřních poměrů v úřadu, jeho velikosti, uspořádání, vnitřní kultury a případně dřívějších zkušeností s nástroji komplexního managementu. Rovněž úřad tím, že sám podle výsledků hodnocení (včetně výsledků bodového hodnocení) identifikuje silné stránky a oblasti pro následné zlepšování, může zohlednit své aktuální potřeby a podle toho stanovit priority k řešení.

**Stručný obsah:** Model CAF je postaven na hodnocení předem stanovených manažerských postupů, které jsou v úřadu uplatňovány, tzv. předpoklady. Ty vymezují činnost úřadu, čili to, jak přistupuje k plnění svých úkolů pro dosažení požadovaných výsledků. Patří mezi ně oblast vedení, plánování a strategie, personální, partnerství, zdrojů a procesů. Na ně navazuje hodnocení kritérií výsledků, kdy se



hodnotí to, jak vnímají úřad zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost. Patří zde i hodnocení interních ukazatelů výkonosti, které vyjadřují to, jak jsou stanovené cíle naplňovány.

**Popis procesu zavedení:** Zásadním předpokladem pro úspěšné zavedení modelu je rozhodnutí o provedení sebehodnocení, v ideálním případě soulad záměrů členů vrcholového managementu, jejich ochota se na sebehodnocení v určitých fázích podílet, otevřenost k výsledkům hodnocení a připravenost zahájit a podporovat následné kroky vedoucí k trvalému zlepšování. Následují standardní kroky jako je naplánování a definování rozsahu a přístupu k sebehodnocení a komunikace o sebehodnocení s důrazem na střední management a zaměstnance, stejně tak komunikace s klíčovými zainteresovanými stranami.

Tím, že sebehodnocení je založeno na aktivní práci vybraných zaměstnanců úřadu, je důležitým momentem vytvoření hodnotícího týmu. Jeho složení je naprosto klíčové pro úspěšnou implementaci modelu do úřadu a vytvoření jeho „dobrého jména“. Složení týmu by mělo reflektovat jednotlivá kritéria modelu, jeho členy by měli být zástupci managementu úřadu a zástupci útvarů s gescí za vybraná kritéria – personální, strategické, finanční, procesní, majetkové, tiskové apod.). Velikost týmu ale musí zaručovat efektivní práci. Hodnotící tým musí být následně proškolen a to jednak detailně v modelu CAF, tak seznámen s rozsahem a typy dokumentů, které bude potřeba zpracovat, proškolen ve sběru podkladů, které jako důkazy budou nutné pro podporu (v některých případech i pro obhajobu) objektivního hodnocení.

Vlastní sebehodnocení je zpracováváno podle struktury předem stanovených kritérií a subkritérií, jsou hledány a formulovány důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování, členové týmu musí v hodnocení (tj. v obsahu hodnocení, v prezentaci důkazů na podporu hodnocení, v definici silných stránek a oblastí pro zlepšování, ve výsledcích bodového hodnocení) dojít ke konsenzu. Z hodnocení musí být zpracována tzv. sebehodnotící zpráva s popisem výsledků sebehodnocení. Zpráva by po obsahové stránce měla sledovat strukturu modelu CAF, u výsledkových kritérií by měla obsahovat tzv. „tvrdá“ data.

Následující fáze je věnována již nastavení systému trvalého zlepšování, od vypracování plánu zlepšování na základě sebehodnotící zprávy, jeho komunikace, po jeho realizaci až k přezkoumání účinnosti přijatých opatření z plánu zlepšování, včetně naplánování dalšího kola sebehodnocení.

**Zdroje na zavedení:** Z obecného hlediska zavedení modelu CAF nevyžaduje přímé výdaje, vyžaduje „pouze“ standardní zázemí daného úřadu, zejména pro jednání hodnotícího týmu.

**Finanční zdroje:** Zavedení metody primárně nevyžaduje přímé finanční výdaje, myšleno výdaje na nutný nákup licencí k využití modelu. Je zapotřebí ale počítat s výdaje na proškolení zaměstnanců zapojených v práci hodnotícího týmu. V prvním kole sebehodnocení je vhodné investovat do externího poradce, který tým prvním kolem hodnocení „provede“. Dále doporučujeme vyčlenit určité prostředky na podporu jednání týmu, jednak na případné zajištění prostor mimo úřad, výdaje na provozní zajištění hodnocení, jednak na finanční ocenění týmu – hodnocení je prováděno nad rámec výkonu agend jednotlivých zaměstnanců v týmu, je relativně časově náročné a v určitých okamžicích je vhodné zvýšit motivaci zaměstnanců pro provedení hodnocení.

Výdaje, které před zahájením sebehodnocení nelze předjímat, jsou výdaje na realizaci úkolů vyplývajících ze zpracovaného a schváleného plánu zlepšování.





**Lidské zdroje:** Hodnocení provádí vlastní zaměstnanci úřadu. Zaměstnanci musí být zvoleni tak, aby se jednalo o motivované a loajální zaměstnance a zaměstnance s odbornou gescí za svěřenou oblast modelu a znalé chodu úřadu. Ostatní zaměstnanci úřadu, tedy přímo nezapojení do práce hodnotícího týmu, musí v průběhu sebehodnocení s tímto týmem aktivně spolupracovat, zejména v oblasti sběru podkladů a informací.

**Infrastruktura a pracovní prostředí:** Pro provedení sebehodnocení je nezbytné vytvořit hodnotícímu týmu vhodné zázemí – jednací místnost, virtuální prostor pro sdílení informací členů týmu, technické prostředky. V některých okamžicích je vhodné rozhodnout o uzavřeném a například dvoudenním jednání hodnotícího týmu mimo prostory úřadu.

**Dobrá praxe v České republice:** Zapojení vlastních zaměstnanců do sebehodnocení představuje významnou přidanou hodnotu hodnocení a v konečné rovině vede ke zvýšení jejich motivace a loajality vůči úřadu. V průběhu sebehodnocení musí docházet ke sdílení informací napříč úřadem, protože provedení úspěšného hodnocení vyžaduje znalost silných stránek a oblastí pro zlepšování, diskuzi vedoucí ke konsensu a tím seznámení se s problematikami, řešeními, dobrými praxemi i negativními zkušenostmi z jiných částí organizace. Provedení sebehodnocení podle modelu CAF je možné využít i pro pozitivní prezentaci úřadu.

V České republice lze čerpat příklady dobré praxe „pouze“ z implementace modelu CAF v úřadech územních samosprávných celků, zejména magistrátů a úřadů obcí s rozšířenou působností. První významný projekt v této oblasti realizovalo Ministerstvo vnitra v roce 2004.

**Možná úskalí:** Sebehodnocení je prováděno zaměstnanci úřadu, což přináší řadu pozitiv jak pro zaměstnance samotné, tak pro úřad jako celek. Nicméně právě tento fakt může při nesprávném pochopení a implementaci modelu přinést řadu problémů, včetně toho, že se stane neúspěšné jak první zavádění modelu, tak bude v úřadu převládat nedůvěra k jakýmkoliv dalším zlepšovacím aktivitám. V praxi se v těchto případech úřady potýkaly se sklonem k formalismu, subjektivnosti a líbivosti zpracované hodnotící zprávy pro vedení úřadu a ostatní zainteresované strany. Úspěšné zavedení modelu tedy předpokládá jasně deklarovanou podporu vedení úřadu pro zavedení modelu a předem zřejmý závazek vedení úřadu k ochotě projednat a využít výstupy plynoucí ze zavedení modelu. Objektívni hodnocení podle modelu by mělo být zajištěno důkladným dokládáním důkazů pro všechna tvrzení, zejména v „předpokladové“ části modelu, ve „výsledkové“ části modelu se pak již jedná o sběr „tvrdých“ dat.

Stejně tak se musí úřad, resp. vedení úřadu, vyvarovat nedostatečné komunikace se zaměstnanci a komunikace napříč vedením úřadu o podstatě a významu sebehodnocení, následně o průběhu sebehodnocení a v závěru o jeho výsledcích a přijatých opatřeních ke zlepšování. Další možné problémy při zavádění modelu CAF do úřadu uvádí následující přehled možných situací:

- zavedení CAF direktivním rozhodnutím
- předem nedeklarované vyhlášení „amnestie na kostlivce“ ze strany vedení úřadu (v opačném případě dochází k obavám členů hodnotícího týmu z restrikcí za zjištěné nedostatky)
- nevytvoření dostatečných podmínek pro hodnocení
- nevhodné načasování hodnocení, a to v kontextu s činnostmi úřadu, nebo příliš časté či sporadické hodnocení



- sestavení nereálného plánu zlepšování z hlediska množství úkolů, z hlediska termínů plnění, z hlediska zdrojů (personálních, finančních, organizačních), z hlediska reálnosti zavedení plánovaného opatření a vyhodnocení přínosu (cost benefit analýza).

**Ukazatele pro ověření úspěšného zavedení:** Důkazem o formálním zavedení modelu je nastavení periodického provádění sebehodnocení, vypracování sebehodnotící zprávy v rozsahu podle modelu CAF, sestavení plánu zlepšování a zpráva z hodnocení třetí stranou, je-li prováděno, případně získání ceny MV za kvalitu ve veřejné správě nebo ocenění Národní politiky kvality. Ukazateli pro ověření úspěšného zavedení metody mohou být například zlepšení výsledků průzkumů vnímání, očekávání a spokojenosti zaměstnanců a občanů/zákazníků nebo počet v praxi ověřených úspěšných opatření na zlepšení.

**Návaznost zavedení modelu na Operační program Zaměstnanost:** Do projektu podaného do výzvy č. 19 je možno zahrnout implementaci modelu, tedy zpracování první sebehodnotící zprávy, zpracování navazujícího plánu zlepšování, jeho realizaci a přezkum účinnosti realizovaných opatření vyplývajících z plánu zlepšování (maximálně ve dvou kolech). Realizace dalšího kola sebehodnocení včetně zpracování aktualizované sebehodnotící zprávy již do projektu zahrnout nelze.



## Benchmarking

**Vztah metody ke kritériím zlepšování:** Kritéria zlepšování daná Metodickým pokynem budou do služebních úřadů implementována prostřednictvím benchmarkingu pouze v případě, že se daná kritéria implementují a zvolí se jako procesy vhodné pro porovnání se s ostatními vybranými úřady.

**Cíl metody:** Prostřednictvím porovnávání výsledků zvolených činností dané organizace s organizacemi stejného či obdobného typu s následnou identifikací a sdílením dobrých praxí dochází ke zkvalitnění těchto činností a ke zvýšení efektivity zapojených organizací.

**Přínos pro úřad:** Zásadním přínosem metody pro služební úřad je pravidelné a systematické porovnávání souměřitelných ukazatelů zásadních nebo vybraných činností úřadu s úřady stejného či podobného typu, identifikace dobrých praxí, které mají vliv na efektivitu či kvalitu vykonávaných činností, následná implementace těchto „již vyzkoušených metod“ do praxe daného úřadu a opětovné porovnání efektivity a kvality procesů s dalšími zapojenými úřady za účelem ověření přínosu pro daný úřad.

**Stručný obsah:** Metoda je procesem stálého sledování výkonnosti zapojené organizace, ať již z pohledu kvantity, tak i z pohledu kvality vykonávaných činností. Může se jednat jak o činnosti stěžejní, tj. procesy, jejichž výkon je hlavním posláním existence dané organizace, tak i o činnosti vedlejší (podpůrné), které jsou vlastní vícero organizacím obdobného typu, byť rozdílného zaměření.

**Popis procesu zavedení:** Základním předpokladem pro zavedení metody do praxe dané organizace je existence organizací stejného či podobného typu, s nimiž se daná organizace může porovnávat, a ochota jejich představitelů sdílet mezi sebou dobré praxe.

Dalším krokem na cestě k efektivnímu zavedení metody je jednoznačná identifikace vykonávaných procesů, tj. nastavení procesního řízení v dané organizaci alespoň do té míry, aby byly identifikovány základní vykonávané procesy a jejich zásadní výkonnostní a kvalitativní ukazatele.

Dalším postupným krokem je zavedení jednotné metodiky pro porovnávání kvality a kvantity vykonávaných procesů mezi zapojenými organizacemi. U každého zásadního procesu (ať již hlavního či podpůrného) se nastaví sada poměrových ukazatelů, které slouží za základ budoucího porovnávání se. Důležité je, aby ukazatele byly nastaveny tak, aby se mohly porovnávat organizace bez rozdílu v jejich velikosti či struktuře - každý vstupní výkonnostní údaj musí být přepočten, a to například na počet zaměstnanců, který daný proces zajišťuje. Rovněž i kvalitativní ukazatele je vhodné přepočíst na souměřitelné ukazatele – např. počet vadných úkonů na celkový počet provedených úkonů. Leckdy toto však bývá složité a pak nezbyvá než se spokojit s hodnotou vstupního údaje v její absolutní hodnotě jako základem pro porovnávání – např. průměrná délka čekací doby.

Následným krokem je sběr dat v zapojených organizacích za stanovené časové období, nejčastěji za kalendářní rok. I v rámci sběru dat a jejich sdílení v jednotném prostředí je vhodné nastavit kontrolní mechanismy tak, aby již tyto signalizovaly chyby při jejich vyplňování. Častou chybou bývá nerespektování jednotek při vyplňování finančních údajů, například záměna údaje v tisících Kč za údaje v jednotkách Kč.

Dalším krokem je vyhodnocení naměřených hodnot a jejich porovnání se střední naměřenou hodnotou za všechny zapojené organizace. Porovnání se vůči střední naměřené hodnotě nežli vůči průměru eliminuje zkreslení „optimální“ hodnoty eliminací hraničních a extrémních hodnot.



Následně se daná organizace porovnává s mediánem za celou skupinu zapojených organizací a v rámci naměřených hodnot jsou identifikováni tzv. šampioni, tj. organizace s nejlepšími naměřenými hodnotami za celou oblast procesů. Porovnávají se jak kvantitativní tak i kvalitativní ukazatele u daných procesů. Od šampionů (excelentních organizací) se ostatní zapojené organizace snaží přiučít, identifikovat faktory a důvody jejich excelentních procesů a tyto následně označit za dobrou praxi vhodnou ke sdílení mezi ostatními zapojenými organizacemi daného či obdobného typu.

V dalším kroku se zapojené organizace prostřednictvím svého vedení snaží implementovat identifikované dobré praxe do běžné praxe.

Následuje opětovný sběr dat, opětovné měření, opětovná identifikace dobrých praxí, opětovná snaha o jejich implementaci. Tímto je zajištěn proces stálého zlepšování zapojených organizací z pohledu efektivity a kvality vykonávaných činností.

**Zdroje na zavedení:** Rozsah potřebných zdrojů na zavedení benchmarkingu velkou měrou závisí na rozsahu chtěného prostředí a zámezí pro tuto aktivitu. Benchmarking je možné zrealizovat za využití běžně dostupných zdrojů nebo za využití speciálního systému, zejména informačních technologií.

**Lidské zdroje:** Zavedení metody se stejně jako u jiných neobejde bez aktivního zapojení vlastních zaměstnanců. Role zaměstnanců v benchmarkingu spočívá zejména v pravidelném sběru dat (zpravidla 1x ročně), přičemž předpokladem je existence ustálené metodiky s identifikací vstupních údajů. Pro tyto účely není nutné školení v metodě benchmarkingu, nicméně v úřadu musí působit vhodná osoba, která správně nastaví správný proces sběru dat. Sběr dat je pro úspěšné provedení benchmarkingu klíčový.

Zásadní je role vedení úřadu, které musí jasně a transparentně deklarovat svoji ochotu zapojit se do benchmarkingu, zejména z pohledu „odkrýt karty“, tzn. vystavit se případnému riziku neúspěchu v rámci prvotních porovnávání, stejně tak ochotu sdílet dobré praxe (a vlastní know-how).

Po provedení základního porovnání se je nutné vyčlenit vhodné personální kapacity na zajištění řízení změny v rámci daného úřadu.

**Infrastruktura a pracovní prostředí:** Pro provedení benchmarkingu je nezbytné vytvořit vhodné zázemí – virtuální prostor pro sdílení informací mezi členy týmu provádějícího sběr dat, technické prostředky, přístup k datům, tj. přístup do interních databází a informačních systémů.

**Finanční zdroje:** Přímé výdaje na zavedení benchmarkingu nejsou potřeba. Stejně jako v modelu CAF platí, že je doporučováno vyčlenit určité finanční prostředky pro odměňování zaměstnanců zapojených do zavedení této metody.

Určité výdaje mohou vzniknout při rozhodnutí vytvořit pro systémovou implementaci benchmarkingu adekvátní platformu či prostředí, které umožní pravidelné měření a porovnání se zapojených organizací.

**Dobrá praxe v České republice:** V rámci metody benchmarking je jednoznačně dobrou praxí již více než desetiletá existence tzv. Benchmarkingové iniciativy, kde zapojené obce s rozšířenou působností porovnávají a zjišťují dobré praxe u více než 30 zásadních (nosných) i podpůrných procesů. Do iniciativy je zapojena více než třetina (85 z 210) obcí s rozšířenou působností v celé České republice. Organizátor této iniciativy spravuje softwarovou platformu pro porovnávání se zapojených



obecních a městských úřadů. V časové řadě lze též vyhodnocovat trendy za danou organizaci i za celý projekt, popř. identifikovat odlišné trendy u různých velikostních kategorií. V rámci této iniciativy byly identifikovány jednotlivé dílčí dobré praxe v rámci výkonu daných agend, které byly i následně opakovaně oceněny Genami MV ČR za inovaci ve veřejné správě.

**Možná úskalí:** V benchmarkingu je zapotřebí se vyvarovat více situacím, než je stanoveno u jiných metod řízení kvality, což je způsobeno zejména tím, že benchmarking je postaven na sdílení interních dat mezi externími subjekty. Jedná se o následující příklady:

- **únik dat:** záruka udržení poskytovaných údajů i naměřených hodnot dané organizace v porovnání s ostatními organizacemi je jedním ze základních podmínek úspěšné aplikace benchmarkingu; při masivním či opakovaném úniku hrozí ztráta důvěry v tuto metodu, resp. riziko poskytování nepravdivých a záměrně zkreslených údajů;
- **rychlé vytváření závěrů a úsudků ze strany managementu úřadu bez bližší znalosti:** po každém sběru dat a vytvoření hodnotové základny pro další porovnávání se je zapotřebí zdůrazňovat podpůrnou roli metody benchmarkingu v tom ohledu, že zásadní myšlenkou této metody je identifikace dobrých praxí v excelentních zapojených organizacích nikoliv odsouzení či trestání za umístění dané organizace mezi méně efektivními; benchmarking je metodou dlouhodobého řízení a zvyšování efektivity zapojené organizace; nezdár v krátkodobém horizontu nebo v dílčí oblasti činností nesmí znamenat riziko „potrestání“ managementu dané organizace, ale musí být vnímáno jako manažerská příležitost pro implementaci změny, která již v praxi přinesla své výsledky u organizace stejného či podobného typu;
- **soutěžení:** smyslem benchmarkingu se nesmí stát soutěž o nejlepší zapojenou organizaci; takovéto pojetí benchmarkingu pak nejčastěji vede v znevěhodnění celého projektu ve smyslu poskytování a následného porovnávání nepravdivých či záměrně zkreslených údajů;
- **snaha o maximální přesnost:** i v benchmarkingu platí Paretovo pravidlo 80/20, což znamená, že 80 % následků pramení z 20 % příčin; zapojené organizace se musí spokojit s tím, že v rámci sledovaných procesů budou měřeny a porovnávány jejich základní a nejlépe velmi jednoduché hodnotové údaje; navazující rozmanitost případů, kdy některé případy lze vyřídít obratem a v jiném případě se jedná o složitá a zdlouhavá řízení, se stírá podobností struktury projednávaných záležitostí u zapojených organizací v rámci sledovaného období (nejčastěji kalendářního roku); při mnoha detailně sledovaných veličinách vstupních hodnot dochází zapojené organizace k správnému závěru, že výdaje na jejich sledování převyšují přínos z jejich sledování a porovnávání, jelikož se jedná o nepodstatné a marginální záležitosti mající jen malý vliv na celkovou výkonnost organizace v daném okruhu záležitostí;
- **snaha o maximální kvantitu a opomenutí kvality:** vrcholnému managementu zapojených organizací je zapotřebí vštípit myšlenku spojených nádob kvantity a kvality poskytovaných služeb a potřeby nalezení rozumné míry vzájemného vyvážení těchto dvou aspektů; není efektivity bez současného zachování kvantity i kvality;
- **časté změny metodiky přeměny vstupních údajů na souměřitelné poměrové ukazatele:** důležitou veličinou v rámci identifikace excelentních organizací z těch zapojených a následně identifikace a popsání dobrých praxí u těchto organizací jsou



trendy popisující vývoj daných souměřitelných ukazatelů benchmarkingového porovnávání za jednotlivá předchozí časová období; proto je vhodné nastavit metodiku obecně do té míry tak, aby dílčí změna v rámci výkonu předemné agendy (např. dílčí změna legislativy) nevedla k potřebě souvztažné změny metodiky a v jejím důsledku „znehodnocení“ doposud naměřených a popsanych trendů.

**Ukazatele pro ověření úspěšného zavedení:** Důkazem zavedení benchmarkingu je existence funkční platformy, v rámci které se budou zapojené služební úřady poměřovat v efektivitě a kvalitě vykonávaných a zajišťovaných hlavních či podpůrných procesů, a to alespoň po dobu tří let, případně získání ceny MV za kvalitu ve veřejné správě.

**Návaznost zavedení metody benchmarking na Operační program Zaměstnanost:** Do projektu lze zahrnout proces benchmarkingu po dobu tří let, tedy do doby získání tříletých trendů.