

METODIKA PRO HODNOCENÍ MÍRY NAPLŇOVÁNÍ POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU 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, červen 2023



OBSAH

Úvod	3
Obecné zásady aplikace metodiky pro hodnocení míry naplňování požadavků MP	4
Struktura hodnotících tabulek	4
Vysvětlivky používaných pojmů	5
Postup hodnocení úrovně naplňování jednotlivých kritérií zlepšování	7
Příklad pro pravidla pro řízení interních předpisů	7
Hodnotící tabulky a příklady důkazů	8
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1 – Strategie rozvoje služebního úřadu	8
Příklady důkazů	9
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2 – Systém měřitelných cílů	9
Příklady důkazů	10
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3 – Identifikace činností služebního úřadu a souvisejících odpovědností a pravomocí	11
Příklady důkazů	12
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4 – Systém interních předpisů	12
Příklady důkazů	14
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5 – Systém komunikace	14
Příklady důkazů	15
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6 – Systém řízení změn	15
Příklady důkazů	16
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7 – Řízení lidských zdrojů	16
Příklady důkazů	17
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8 – Adaptační proces	17
Příklady důkazů	18
KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců	18
Příklady důkazů	19
Výpočet míry naplňování požadavků Metodického pokynu	20
Výpočet krok za krokem	20
Co je považováno za „dobrý“ výsledek	21



ÚVOD

Metodika pro hodnocení míry naplňování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodika pro hodnocení míry naplňování požadavků MP“ nebo „Metodika“) standardizuje postupy pro hodnocení služebních úřadů interními a externími hodnotiteli.

Metodika hodnotitelům umožňuje formou procentuálního vyjádření kvantifikovat úroveň zavedeného systému řízení kvality ve služebním úřadě, a to na úrovni jednotlivých požadovaných výstupů, kritérií zlepšování i Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „MP“ nebo „Metodický pokyn“) jako celku.

Procentuální vyjádření míry naplnění požadavků MP, resp. požadovaných výstupů u jednotlivých kritérií zlepšování služebním úřadům nejen poskytne informaci o úrovni zavedeného systému řízení kvality dle MP, ale pomůže jim se v rámci trvalého zlepšování zaměřit na oblasti, ve kterých nedosahují požadované/očekávané úrovně. Dosažení definované úrovně naplňování požadavků MP služebním úřadům rovněž otevírá možnost ucházet se o Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě.

Součástí dokumentu je podrobný návod k používání Metodiky včetně výpočtů a postupu pro odvození závěrečného hodnocení úrovně naplňování požadavků Metodického pokynu.

Další upřesňují pravidla, postupy a zásady jak pro interní, tak pro externí posouzení a vyhodnocení úrovně zavedeného systému řízení kvality jsou uvedeny v dokumentech Pravidla a organizace interního přezkumu plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech / Pravidla a organizace externího přezkumu plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Přílohu dokumentů tvoří formuláře, využitelné při realizaci přezkumů.



OBECNÉ ZÁSADY APLIKACE METODIKY PRO HODNOCENÍ MÍRY NAPLŇOVÁNÍ POŽADAVKŮ MP

1. Hodnocení plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech ve smyslu procentuálního vyjádření míry naplňování požadavků MP je nedílnou součástí interního/externího přezkumu a doplňuje identifikované silné stránky a příležitosti ke zlepšování.
2. K hodnocení míry naplňování požadavků MP hodnotitelé přistupují ve chvíli, kdy mají zpracované **závěry z přezkumu** a panuje nad nimi shoda.
3. Přestože výpočet míry naplňování požadavků MP probíhá prostřednictvím série aritmetických průměrů, hodnocení jednotlivých požadovaných výstupů by mělo být věcí konsenzu hodnotitelů (tj. všichni hodnotitelé s vybranou úrovní plnění požadovaného výstupu souhlasí).

STRUKTURA HODNOTÍCÍCH TABULEK

Pro každé kritérium zlepšování MP a jeho požadované výstupy byla vytvořena unikátní hodnotící tabulka, která však svým obsahem sleduje jednotnou logiku vycházející z cyklu trvalého zlepšování (PDCA – Plan Do Check Act). Pro každý požadovaný výstup bylo vypracováno 5 úrovní jeho možného naplňování. Jednotlivé hodnotící tabulky s konkrétními příklady důkazů jsou uvedeny v kapitole **POSTUP HODNOCENÍ ÚROVNĚ NAPLŇOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ**. Níže je pro ilustraci rozvedena navržená logika.

0 %	Činnost neprobíhá. Činnost v této oblasti neprobíhá . K případné aktivitě dochází max. v rovině diskuzí a záměrů. Nejsou k dispozici žádné důkazy o realizaci činností v dané oblasti .
25 %	Něco se v této oblasti děje, ale není to řízeno. Služební úřad je na úrovni zavádění požadovaného výstupu a/nebo činnost probíhá jen částečně dle rámcových pravidel (která jsou alespoň částečně formalizována) a nejsou jednotně uplatňována . Činnost zohledňuje pouze část obsahu příslušných opatření popsaných v MP, které jsou pro služební úřad relevantní . Zpravidla jsou k dispozici díliční důkazy o realizaci činnosti (záznamy, výstupy), nikoli však o pravidlech pro řízení této činnosti (např. interní předpisy, pracovní postupy, formuláře).
50 %	Činnost je řízená, je čerstvě zavedeno. Služební úřad zavedl požadovaný výstup a uvádí ho do praxe . Činnost zohledňuje obsah příslušných opatření popsaných v MP, které jsou pro služební úřad relevantní, v plném rozsahu . K přezkoumání a zlepšování daného výstupu nedošlo (z důvodu novosti nebo absence impulsu k přezkoumávání a zlepšování). Jsou k dispozici důkazy o realizaci činnosti (záznamy, výstupy) i o pravidlech pro řízení této činnosti (např. interní předpisy, pracovní postupy, formuláře).
75 %	Činnost probíhá dlouhodobě, změny jsou realizovány ad hoc.



	Služební úřad zavedl požadovaný výstup a dlouhodobě ho uplatňuje v praxi. Činnost zohledňuje obsah příslušných opatření popsanych v MP, které jsou pro služební úřad relevantní, v plném rozsahu. K přezkoumání a zlepšování daného výstupu dochází ad hoc na základě aktuální potřeby. Jsou k dispozici důkazy o realizaci činnosti (záznamy, výstupy), o pravidlech pro řízení této činnosti (např. interní předpisy, pracovní postupy, formuláře) a o realizaci přezkoumání a změn (zprávy z přezkoumání, realizované změny).
100 %	Činnost probíhá dlouhodobě, je měřena její efektivnost a je systematicky přezkoumávána a zlepšována. Služební úřad zavedl požadovaný výstup a dlouhodobě a efektivně ho uplatňuje v praxi. Činnost zohledňuje obsah příslušných opatření popsanych v MP, které jsou pro služební úřad relevantní, v plném rozsahu. K přezkoumání a zlepšování daného výstupu dochází systematicky dle stanovené periody. Jsou k dispozici důkazy o realizaci činnosti (záznamy, výstupy), o pravidlech pro řízení této činnosti (např. interní předpisy, pracovní postupy, formuláře), o měření a vyhodnocování efektivnosti této činnosti (stanovené cíle, resp. ukazatele výkonnosti a jejich vyhodnocení) a o realizaci přezkoumání a změn (zprávy z přezkoumání, realizované změny).

Vysvětlivky používaných pojmů

Formalizovaná

- Na úrovni 25 % naplňování požadovaného výstupu se v tabulkách hovoří o tom, že pravidla jsou „formalizována“. Formalizace musí být vždy dokládána formou dokumentu, nebo jeho částí. Rozsah dokumentace se může u jednotlivých služebních úřadů lišit. Cílem je, aby byl služební úřad schopen prokázat, že má pravidla pro řízení jednotlivých oblastí dokumentovaná do takové míry, která je potřebná k zajištění toho, aby byla daná činnost vykonávána požadovaným způsobem všemi dotčenými zaměstnanci.

Relevantní

- V souvislosti s rozsahem naplňování konkrétních opatření uvedených u jednotlivých požadovaných výstupů MP se objevuje termín „relevantní“. Vzhledem k tomu, že každý služební úřad je unikátní svou velikostí, posláním, systémem řízení i kulturou, má možnost rozhodnout, v jakém rozsahu jsou pro něj definovaná opatření relevantní. Toto rozhodnutí však musí být připraven v rámci přezkumu obhájit.

Dlouhodobě

- I na dlouhodobost je třeba nahlížet v kontextu dané činnosti a služebního úřadu. S dlouhodobostí souvisí např. i počet aplikací/využití a tím možností ověřit vhodnost nastavení daného přístupu v praxi. Pokud má např. úřad vytvořená pravidla pro adaptaci nových zaměstnanců, ale za tři roky jím prošli pouze tři noví zaměstnanci, o dlouhodobosti hovořit příliš nemůžeme.

Efektivně

- Na úrovni 100 % naplňování požadovaného výstupu se hovoří o efektivnosti. Aby mohla být aplikace požadovaného přístupu hodnocena jako efektivní, je třeba, aby pro ni byly stanovovány cíle/ukazatele výkonnosti a tyto byly dosahovány. Jinými slovy, služební úřad musí být schopen



prokázat, že mu aplikace požadovaného výstupu přináší požadované výsledky, že je součástí celkového systému řízení služebního úřadu (je provázán s dalšími činnostmi) a že pozitivně přispívá k jeho chodu.

Trvalé zlepšování

- Na úrovni 100 % naplňování požadovaného výstupu se v konkrétních tabulkách objevuje termín „trvalé zlepšování“. To nemusí nutně znamenat, že každý rok je třeba u dané činnosti realizovat nějakou změnu/zlepšení. Naopak, čím je přístup k řízení dané činnosti vyzrálejší, tím méně změn vyžaduje. V praxi je však třeba prokázat, že činnost podléhá pravidelnému přezkoumávání (např. formou interního přezkumu nebo auditu) a služební úřad může doložit realizované změny, popř. závěry z interního přezkoumání, které potvrzují, že zlepšení není potřeba.



POSTUP HODNOCENÍ ÚROVNĚ NAPLŇOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Pro každý požadovaný výstup stanovený v MP je potřeba vybrat dosaženou úroveň naplnění výstupu, a to na základě důkazů, které jsou k dispozici. Pro inspiraci jsou ke každému kritériu zlepšování uvedeny **příklady důkazů**, kterými může služební úřad naplnění požadovaného výstupu dokládat.

Pro určení úrovně hodnocení požadovaného výstupu, musí služební úřad naplňovat výstup v celém rozsahu. Nestačí tedy danou úroveň naplňovat většinově. Pokud skutečnost neodpovídá popisu dané úrovně, byť v jednom parametru, je třeba hodnotit o úroveň níže.

PŘÍKLAD pro Pravidla pro řízení interních předpisů

(Tabulka pro Pravidla pro řízení interních předpisů je zde předsunuta jako příklad pro vysvětlení logiky hodnocení.)

Pravidla pro řízení interních předpisů				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení interních předpisů neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení interních předpisů, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	Pravidla pro řízení interních předpisů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	Pravidla pro řízení interních předpisů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení interních předpisů dochází na základě aktuální potřeby.	Pravidla pro řízení interních předpisů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení interních předpisů dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.

- **SITUACE:** Služební úřad disponuje samostatným interním předpisem nastavujícím pravidla pro řízení vnitřních předpisů. Tato pravidla v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. Nejsou však k dispozici důkazy o přezkoumání a zlepšování těchto pravidel.
- **POSTUP UVAŽOVÁNÍ:** Přestože má služební úřad pravidla pro řízení interních předpisů zpracována ve formě samostatného interního předpisu (min. 50 %), tato pravidla v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP (min. 50 %) a jsou dlouhodobě uplatňována (min. 75 %), vzhledem k tomu, že současně nejsou k dispozici žádné důkazy o přezkoumání a zlepšování, je třeba vybrat úroveň 50 %.



Hodnoticí tabulky a příklady důkazů

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1 – Strategie rozvoje služebního úřadu

Pravidla pro strategické řízení služebního úřadu				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro strategické řízení neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro strategické řízení, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	Pravidla pro strategické řízení prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi v jednom strategickém cyklu*.	Pravidla pro strategické řízení prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi v několika strategických cyklech. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro strategické řízení dochází na základě aktuální potřeby.	Pravidla pro strategické řízení prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi v několika strategických cyklech. K přezkoumání pravidel pro strategické řízení dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.

* Strategickým cyklem se rozumí období, na které je strategie plánována (zpravidla 3 až 5 let) a během kterého proběhnou všechny fáze související s tvorbou, naplňováním, vyhodnocováním plnění a přezkoumáním strategie / pravidel pro strategické řízení.

Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu není prováděna.	Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu není prováděna komplexně, jsou však realizovány dílčí analýzy interního / externího prostředí služebního úřadu.	Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu je prováděna.	Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu je opakovaně prováděna a je prokazatelně využívána při tvorbě/aktualizaci strategie rozvoje služebního úřadu. K přezkoumání a zlepšování způsobu, jakým je analýza prováděna, dochází na základě aktuální potřeby.	Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu je opakovaně prováděna a je prokazatelně využívána při tvorbě/aktualizaci strategie rozvoje služebního úřadu. Způsob, jakým je analýza prováděna, je přezkoumáván dle stanovené periody a dochází k jeho trvalému zlepšování.



Strategie rozvoje služebního úřadu				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Neexistuje žádný dokument ani představa o strategickém rozvoji služebního úřadu.	Existuje rámcová představa o strategickém rozvoji služebního úřadu, která je v určitých oblastech naplňována. Existují dílčí koncepce / izolované projekty strategického charakteru.	Strategie rozvoje služebního úřadu prokazatelně existuje. Jsou k dispozici důkazy, že je naplňována a že je její naplňování vyhodnocováno.	Strategie rozvoje služebního úřadu prokazatelně existuje a jsou k dispozici důkazy, že je naplňována a že je její naplňování vyhodnocováno. K přezkoumání a změnám strategie rozvoje služebního úřadu dochází na základě aktuální potřeby.	Strategie rozvoje služebního úřadu prokazatelně existuje a jsou k dispozici důkazy, že je naplňována a že je její naplňování vyhodnocováno. Strategie rozvoje služebního úřadu je přezkoumávána a aktualizována dle stanovené periody.

Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro strategické řízení služebního úřadu (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást interního předpisu a související formuláře)
- analýza interního a externího prostředí služebního úřadu (např. SWOT, PEST, PESTLE, sebehodnotící zpráva podle modelu CAF, matice zainteresovaných stran a analýza jejich potřeb a očekávání, vyhodnocení rozsahu požadovaných a skutečných kapacit pro zajištění chodu služebního úřadu, mapa procesů)
- strategie rozvoje služebního úřadu nebo strategické/dlouhodobé priority v oblasti rozvoje služebního úřadu (samostatný dokument nebo část celkové strategie služebního úřadu zahrnující i agendové strategické priority)
- záznamy dokládající naplňování, vyhodnocování naplňování a přezkoumávání strategie (např. akční plán / roční plán a jejich vyhodnocení)
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování přístupu ke strategickému řízení

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2 – Systém měřitelných cílů

Pravidla pro řízení cílů služebního úřadu				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení cílů neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení cílů, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují	Pravidla pro řízení cílů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a	Pravidla pro řízení cílů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a	Pravidla pro řízení cílů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a



	obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení cílů dochází na základě aktuální potřeby.	existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení cílů dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.
--	---	---	--	--

Definované cíle služebního úřadu				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Cíle služebního úřadu nejsou definovány.	Jsou definovány pouze obecné cíle služebního úřadu.	Cíle služebního úřadu jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované. Jsou k dispozici důkazy, že jsou naplňovány a že je jejich naplňování vyhodnocováno.	Cíle služebního úřadu jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované. Jsou k dispozici důkazy, že jsou naplňovány a že je jejich naplňování vyhodnocováno. K přezkoumání a změnám cílů služebního úřadu dochází na základě aktuální potřeby.	Cíle služebního úřadu jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované. Jsou k dispozici důkazy, že jsou naplňovány a že je jejich naplňování vyhodnocováno. Cíle služebního úřadu jsou přezkoumávány a aktualizovány dle stanovené periody.

Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro řízení cílů (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- definované SMART nebo OKR cíle služebního úřadu
- definované ukazatele výkonnosti služebního úřadu (např. KPI, OKR, Balanced Scorecard)
- záznamy dokladující vyhodnocování cílů a ukazatelů výkonnosti (včetně přijatých opatření v případě, že cíle / cílové hodnoty nejsou plněny) a jejich pravidelné přezkoumávání
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování přístupu k řízení cílů služebního úřadu



KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3 – Identifikace činností služebního úřadu a souvisejících odpovědností a pravomocí

Identifikované činnosti / procesy probíhající na služebním úřadu				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Nejsou identifikovány všechny činnosti/procesy probíhající na služebním úřadu.	Všechny činnosti/procesy probíhající na služebním úřadu jsou identifikovány. Popisy činností/procesů nejsou vytvořeny vůbec nebo jen v částečném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP.	Všechny činnosti/procesy probíhající na služebním úřadu jsou identifikovány. Jsou vytvořeny popisy většiny klíčových činností/procesů. Popisy v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP.	Všechny činnosti/procesy probíhající na služebním úřadu jsou identifikovány. Jsou vytvořeny popisy všech klíčových činností/procesů. Popisy v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP. K přezkoumání a aktualizaci činností/procesů a jejich popisu dochází na základě aktuální potřeby.	Činnosti/procesy probíhající na služebním úřadu jsou identifikovány. Jsou vytvořeny popisy všech klíčových činností/procesů. Popisy v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP. K přezkoumání činností/procesů a jejich popisu dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.

Definované odpovědnosti a pravomoci na všech služebních / pracovních místech				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Odpovědnosti a pravomoci ve služebním úřadu nejsou definovány.	Je definován základní rámec odpovědností a pravomocí na úrovni stupňů řízení.	Jsou definovány odpovědnosti a pravomoci na všech služebních/pracovních místech, např. formou charakteristik služebních/pracovních míst.	Odpovědnosti a pravomoci na všech služebních/pracovních místech jsou jasné definovány, např. formou charakteristik služebních/pracovních míst a v dalších relevantních dokumentech, a tyto jsou ve vzájemném souladu. K přezkoumání a aktualizaci odpovědností a pravomocí jakož i souvisejících dokumentů dochází na základě aktuální potřeby.	Odpovědnosti a pravomoci na všech služebních/pracovních místech jsou jasné definovány, např. formou charakteristik služebních/pracovních míst a v dalších relevantních dokumentech, a tyto jsou ve vzájemném souladu. Odpovědnosti a pravomoci jakož i související dokumenty jsou přezkoumávány a aktualizovány dle stanovené periody.



Organizační řád				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Organizační řád není vytvořen.	Organizační řád je vytvořen, jeho obsah však zaostává za vyvíjející se realitou služebního úřadu.	Existuje platný a účinný organizační řád, který v plném rozsahu zohledňuje obsah příslušných opatření definovaných v MP.	Existuje platný a účinný organizační řád, který v plném rozsahu zohledňuje obsah příslušných opatření definovaných v MP. Obsah organizačního řádu neduplikuje informace uvedené v jiných interních dokumentech a není s nimi v rozporu. K přezkoumání a aktualizaci organizačního řádu dochází na základě aktuální potřeby.	Existuje platný a účinný organizační řád, který v plném rozsahu zohledňuje obsah příslušných opatření definovaných v MP. Obsah organizačního řádu neduplikuje informace uvedené v jiných interních dokumentech a není s nimi v rozporu. Organizační řád je přezkoumáván a aktualizován dle stanovené periody.

Příklady důkazů

- přehled / seznam / mapa činností/procesů
- karty procesů, vývojové diagramy
- popisy klíčových činností/procesů, návody, pracovní postupy
- systemizace
- charakteristiky služebních/pracovních míst
- organizační struktura
- organizační řád
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování v oblasti identifikace a popisu činností a souvisejících odpovědností a pravomocí

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4 – Systém interních předpisů

Pravidla pro řízení interních předpisů				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení interních předpisů neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení interních předpisů, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah příslušných	Pravidla pro řízení interních předpisů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že	Pravidla pro řízení interních předpisů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že	Pravidla pro řízení interních předpisů prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že



	opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	byla uplatněna v praxi.	jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení interních předpisů dochází na základě aktuální potřeby.	jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení interních předpisů dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.
--	---	-------------------------	--	--

Přehled aktuálně platných interních předpisů				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Souhrnný přehled aktuálně platných interních předpisů nelze vytvořit.	Souhrnný přehled aktuálně platných interních předpisů lze vytvořit.	Souhrnný přehled aktuálně platných interních předpisů je k dispozici.	Souhrnný přehled aktuálně platných interních předpisů je k dispozici. K přezkoumání a zlepšování dostupnosti interních předpisů dochází na základě aktuální potřeby.	Souhrnný přehled aktuálně platných interních předpisů je k dispozici. K přezkoumání dostupnosti interních předpisů dochází dle stanovené periody a dochází k jejímu trvalému zlepšování.

Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy nejsou k dispozici.	Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy nejsou k dispozici ve všech případech.	Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy jsou k dispozici ve všech případech.	Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy jsou k dispozici ve všech případech. K přezkoumání a zlepšování způsobu, jakým jsou zaměstnanci s interními předpisy seznamováni, dochází na základě aktuální potřeby.	Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy jsou k dispozici ve všech případech. K přezkoumání způsobu, jakým jsou zaměstnanci s interními předpisy seznamováni, dochází dle stanovené periody a dochází k jeho trvalému zlepšování.



Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro řízení interních předpisů (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- interní předpisy
- přehled aktuálně platných interních předpisů (např. seznam / elektronický seznam interních předpisů)
- důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy (např. podpisové archy nebo záznamy v SW aplikaci)
- důkazy dokládající přezkum aktuality interních předpisů
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování přístupu k řízení interních předpisů

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5 – Systém komunikace

Pravidla pro řízení interní komunikace				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení interní komunikace neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení interní komunikace, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	Pravidla pro řízení interní komunikace prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	Pravidla pro řízení interní komunikace prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení interní komunikace dochází na základě aktuální potřeby.	Pravidla pro řízení interní komunikace prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení interní komunikace dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.

Pravidla pro řízení externí komunikace				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení externí komunikace neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení externí komunikace, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření	Pravidla pro řízení externí komunikace prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že	Pravidla pro řízení externí komunikace prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že	Pravidla pro řízení externí komunikace prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že



	definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	byla uplatněna v praxi.	jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení externí komunikace dochází na základě aktuální potřeby.	jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení externí komunikace dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.
--	--	-------------------------	--	--

Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro interní a externí komunikaci (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- kritérium lze doložit příklady aplikace pravidel pro komunikaci (např. zápisy z porad, informace na intranetu, logomanuál, výroční zprávy, tiskové zprávy, příspěvky na sociálních sítích, veškeré interní a externí dokumenty, SW aplikace, kodexy chování)
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování přístupu k interní a externí komunikaci

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6 – Systém řízení změn

Pravidla pro řízení změn				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení změn neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení změn, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	Pravidla pro řízení změn prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	Pravidla pro řízení změn prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení změn dochází na základě aktuální potřeby.	Pravidla pro řízení změn prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení změn dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.



Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Služební úřad žádným způsobem nepodporuje zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn.	Služební úřad umožňuje zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn. Aktivita v této oblasti v částečném rozsahu zohledňuje obsah opatření definovaných v MP, nejsou však cíleně plánovány a řízeny.	Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byly uplatněny v praxi.	Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňovány v praxi. K přezkoumání a zlepšování nástrojů a podmínek pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn dochází na základě aktuální potřeby.	Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňovány v praxi. K přezkoumání a zlepšování nástrojů a podmínek pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.

Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro řízení změn (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- příklady nástrojů pro podávání podnětů (např. intranetové fórum, schránka na podněty, šetřené spokojenosti, pravidelný bod na poradách)
- seznamy / přehledy podnětů, stížností, pochval, neshod, zjištění, doporučení apod.
- příklady realizovaných změn / projektů / podnětů
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování systému řízení změn

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7 – Řízení lidských zdrojů

Pravidla pro řízení lidských zdrojů				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro řízení lidských zdrojů neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro řízení lidských zdrojů,	Pravidla pro řízení lidských zdrojů prokazatelně existují,	Pravidla pro řízení lidských zdrojů prokazatelně existují,	Pravidla pro řízení lidských zdrojů prokazatelně existují,



	podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro řízení lidských zdrojů dochází na základě aktuální potřeby.	v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro řízení lidských zdrojů dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.
--	---	---	---	---

Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro řízení lidských zdrojů (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- služební/pracovní řád
- organizační řád
- personální plán, systemizace, kompetenční model, plán vzdělávání, pravidla odměňování, hodnocení zaměstnanců, kolektivní smlouva, etický kodex aj.
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování personálního řízení

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8 – Adaptační proces

Pravidla pro adaptaci zaměstnanců				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro adaptaci zaměstnanců neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro adaptaci zaměstnanců, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	Pravidla pro adaptaci zaměstnanců prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	Pravidla pro adaptaci zaměstnanců prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro adaptaci zaměstnanců dochází na základě aktuální potřeby.	Pravidla pro adaptaci zaměstnanců prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro adaptaci zaměstnanců dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.



Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro adaptaci zaměstnanců (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- vstupní příručka nového zaměstnance a další informační materiály
- realizované individuální plány adaptace včetně jejich vyhodnocení
- důkazy o výběru, rozvoji a odměňování mentorů
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování procesu adaptace

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců

Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců neexistují.	Existuje obecný rámec pravidel pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců, podle kterých se postupuje. Pravidla v částečném rozsahu zohledňují obsah opatření definovaných v MP. Pravidla jsou alespoň částečně formalizována.	Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že byla uplatněna v praxi.	Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě uplatňována v praxi. K přezkoumání a zlepšování pravidel pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců dochází na základě aktuální potřeby.	Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců prokazatelně existují, v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP a existují důkazy, že jsou dlouhodobě a efektivně uplatňována v praxi. K přezkoumání pravidel pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců dochází dle stanovené periody a dochází k jejich trvalému zlepšování.

Realizovaná šetření				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Šetření spokojenosti zaměstnanců neprobíhá.	Probíhají pouze dílčí / ad hoc šetření spokojenosti zaměstnanců. Dochází k jejich základnímu vyhodnocení.	Proběhlo min. jedno komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců. Došlo k jeho základnímu vyhodnocení.	Probíhá pravidelné komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců. Dochází k jeho podrobnému vyhodnocení.	Probíhá pravidelné komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců. Dochází k jeho podrobnému vyhodnocení.



	Vybrané podněty ze šetření jsou příležitostně realizovány.	Vybrané podněty ze šetření byly realizovány.	Výsledky šetření a získané podněty jsou systematicky využívány za účelem realizace zlepšení v daných oblastech.	Výsledky šetření a získané podněty jsou systematicky využívány za účelem realizace zlepšení v daných oblastech. Přínos realizace zlepšení je vyhodnocován.
--	--	--	---	--

Příklady důkazů

- dokumentovaná pravidla pro šetření spokojenosti zaměstnanců (samostatný interní předpis, soubor interních předpisů nebo součást obsáhlejšího interního předpisu a související formuláře)
- dotazník spokojenosti
- realizovaná šetření a jejich vyhodnocení (např. zpráva ze šetření spokojenosti)
- realizovaná opatření v návaznosti na výstupy šetření
- důkazy dokládající přezkoumávání a zlepšování přístupu k šetření spokojenosti zaměstnanců



VÝPOČET MÍRY NAPLŇOVÁNÍ POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU

Jakmile hodnotitel stanoví míru naplňování pro všechny požadované výstupy MP, je možné přistoupit k výpočtu procentuálního hodnocení jednotlivých kritérií zlepšování a dále pak systému řízení kvality dle MP jako celku. K výpočtu se používá série aritmetických průměrů a současně jsou uplatněny tzv. **brzdy**.

Celkové vyhodnocení systému řízení kvality dle MP se získá tak, že je výsledek zařazen do jedné z 5 úrovní, ke kterým se kromě procentuálního rozpětí váže i slovní vyhodnocení.

Výpočet krok za krokem

1. Procentuální hodnocení míry naplňování jednoho kritéria zlepšování (dále také „KZ“) je určeno tak, že je sečteno hodnocení požadovaných výstupů vztahujících se k tomuto KZ a výsledek je dělen počtem požadovaných výstupů.
2. Procentuální vyjádření úrovně celého systému řízení kvality dle MP se získá tak, že se sečte hodnocení jednotlivých KZ a výsledek je dělen počtem KZ (číslem 9).
3. Výsledek tohoto dělení je následně přiřazen k jedné z pěti definovaných úrovní systému řízení kvality dle MP:
 - 1. úroveň: 0 – 19 %
 - **Služební úřad stojí na počátku cesty zavádění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech,**
 - 2. úroveň: 20 – 39 %
 - **Služební úřad zavádí požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech,**
 - 3. úroveň: 40 – 59 %
 - **Služební úřad zavedl požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a uvádí je do praxe řízení služebního úřadu,**
 - 4. úroveň: 60 – 79 %
 - **Služební úřad zavedl požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a uvedl je do praxe řízení služebního úřadu,**
 - 5. úroveň: 80 – 100 %
 - **Služební úřad zavedl požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, uvedl je do praxe řízení služebního úřadu a trvale se zlepšuje.**
4. Pro stanovení úrovně je současně potřeba ověřit, zda nedošlo k situaci, kdy se uplatní tzv. **brzdy** a je tak potřeba celkové hodnocení úrovně systému řízení kvality dle MP upravit.
 - Pro dosažení 3. úrovně platí, že kromě výsledku v rozmezí 40 a 59 % nesmí být žádný z požadovaných výstupů hodnocen méně než 25 %. Pokud by byl, byť jeden z požadovaných výstupů, hodnocen na úrovni 0 %, celkové hodnocení je třeba ponížít o úroveň níže, tj. na úroveň 2 (20 – 39 %). *Jinými slovy, není možné získat hodnocení, že „služební úřad zavedl požadavky MP a uvádí je do praxe řízení služebního úřadu“, pokud některé činnosti požadované MP vůbec neprobíhají/neproběhly.*
 - Pro dosažení 4. úrovně platí, že kromě výsledku v rozmezí 60 – 79 % nesmí být žádný z požadovaných výstupů hodnocen méně než 50 %. Pokud by byl, byť jeden z požadovaných výstupů, hodnocen na úrovni 25 %, celkové hodnocení je třeba ponížít



o úroveň níže, tj. na úroveň 3 (40 – 59 %). *Jinými slovy, není možné získat hodnocení, že „služební úřad zavedl požadavky MP a uvedl je do praxe řízení služebního úřadu“, pokud jsou některé požadavky MP teprve ve stavu zavádění.*

- Pro dosažení 5. stupně platí, že kromě výsledku v rozmezí 80 – 100 % nesmí být žádný z požadovaných výstupů hodnocen méně než 75 %. Pokud by byl, byť jeden z požadovaných výstupů, hodnocen na úrovni 50 %, celkové hodnocení je třeba ponížít o úroveň níže, tj. na úroveň 4 (60 – 79 %). *Jinými slovy, není možné získat hodnocení, že „služební úřad zavedl požadavky MP, uvedl je do praxe řízení služebního úřadu a trvale se zlepšuje“, pokud jsou některé požadavky MP čerstvě zavedeny.*

CO JE POVAŽOVÁNO ZA „DOBÝ“ VÝSLEDEK

V první řadě je třeba zhodnotit, zda celkové hodnocení splnilo očekávání služebního úřadu, tj. zda se podařilo splnit interní cíl v oblasti zavádění a dalšího rozvoje systému řízení kvality dle MP a jak se výsledek hodnocení vyvíjí v čase.

Cílem projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy bylo dosažení 3. úrovně na všech služebních úřadech, tedy zavedení požadavků MP a jejich uvádění do praxe. Dlouhodobým cílem sekce pro státní službu je (a mělo by být i cílem služebních úřadů) rozvoj zavedeného systému do té míry, aby dosáhl na 5. úroveň. V případě dosažení 5. úrovně je pro další rozvoj systému řízení kvality doporučováno aplikovat další nástroje a metody řízení kvality (např. ISO 9001, model CAF atd.).