



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

PRAVIDLA A ORGANIZACE INTERNÍHO PŘEZKUMU PLNĚNÍ 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 realizace interního přezkumu	3
Příprava interního přezkumu	4
Průběh Interního přezkumu	5
Zpracování Zprávy z interního přezkumu	5
Závěry z přezkumu	5
Komentář	5
Předložené důkazy	5
Silné stránky, příležitosti ke zlepšování a doporučení	6
Ilustrativní příklad závěrů z přezkumu fiktivního úřadu pro KZ 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců	6
Hodnocení míry naplňování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech	7
Ilustrativní příklad hodnocení KZ 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců	8
Shrnutí přezkumu	9
Příloha	10



ÚVOD

Pravidla a organizace interního přezkumu plnění požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Pravidla“) upřesňují pravidla, postupy a zásady pro interní posouzení a vyhodnocení úrovně zavedeného systému řízení kvality dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodický pokyn“ nebo „MP“). Dokument navazuje na Metodiku pro hodnocení míry naplňování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodika pro hodnocení míry naplňování požadavků MP“ nebo „Metodika“).

Pravidla a formulář Zpráva z interního přezkumu (v příloze tohoto dokumentu) vznikly jako výstupy projektu Podpora a profesionalizace státní služby a státní správy, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173 (dále jen „PROAK“) za účelem dlouhodobé podpory rozvoje systémů řízení kvality ve služebních úřadech. Pravidla mají pouze doporučující charakter, služební úřad si navržené postupy může přizpůsobit dle svých potřeb. Například, pokud je služební úřad certifikován dle ISO 9001, je dokonce žádoucí, aby byl interní přezkum plnění požadavků MP integrován do interních auditů systému řízení kvality.

Naproti tomu vlastní udržování a další rozvoj systému řízení kvality dle MP je povinnou součástí zvyšování efektivnosti státní služby a státní správy.

Interní přezkum ve služebních úřadech probíhá v ročním intervalu a je organizovaný, administrovaný a dokumentovaný výhradně zaměstnanci daného služebního úřadu. Závěry z přezkumu (v rámci zpracované **Zprávy z interního přezkumu**) obsahující identifikované silné stránky a příležitosti k dalšímu zlepšování jsou interními informacemi (dokumenty) úřadu, jehož obsah není sdílen se sekci pro státní službu Ministerstva vnitra (MV).

Sekci pro státní službu MV jsou služebními úřady zasílány pouze výsledky hodnocení míry naplňování požadavků MP a shrnutí interního přezkumu prostřednictvím **online formuláře**. Sekci pro státní službu MV jsou tato data zpracována do podoby anonymizovaných statistik o úrovni systémů řízení kvality ve služebních úřadech, které jsou následně publikované na neveřejném webovém portálu pro sdílení dobré praxe služebními úřady (www.sdilenapraxe.cz).

Výsledky interního přezkumu za uplynulý rok je třeba sekci pro státní službu doručit vždy do konce 1. čtvrtletí roku následujícího.

OBECNÉ ZÁSADY REALIZACE INTERNÍHO PŘEZKUMU

1. Cílem interního přezkumu je zjistit, zda a do jaké míry jsou služebním úřadem naplněny požadavky MP a identifikovat silné stránky a příležitosti k dalšímu zlepšování systému řízení kvality. Protože jde o interní přezkum, ze kterého má úřad maximálně těžit pro další rozvoj svého systému řízení kvality, mezi jeho výstupy patří i formulovaná doporučení, která mají být (tak jako všechny ostatní závěry) konsenzem týmu hodnotitelů. Díky možnosti kvantifikovat míru naplňování požadavků MP navíc služební úřad pravidelným opakováním přezkumu získá informaci o tom, jak se jeho systém řízení kvality vyvíjí v čase.
2. Interní přezkum plnění požadavků MP provádí **interní hodnotitelé**.
 - Ti by měli být minimálně dva, protože týmové provedení zvyšuje objektivitu hodnocení. Minimálně dvoučlenný tým hodnotitelů zajišťuje objektivitu i v případě, že je jeden z hodnotitelů současně gestorem hodnoceného tématu.
 - Vhodnými hodnotiteli jsou zejména členové týmu kvality, manažer kvality, interní auditor.



- Jeden z týmu hodnotitelů plní funkci vedoucího hodnotitele (např. interní auditor), který je odpovědný za organizaci interního přezkumu a zpracování **Zprávy z interního přezkumu**.
- 3. Přezkum probíhá formou **rozhovoru interních hodnotitelů se zaměstnanci služebního úřadu**, kteří jsou odpovědní za řízení jednotlivých oblastí (kritéria zlepšování).
 - Dotazovanými zaměstnanci nejčastěji bývají **gestoři** souvisejících interních předpisů, mohou se ale účastnit i další osoby, které jsou do realizace hodnocené činnosti zapojeny. Za účelem efektivnějšího plánování a realizace přezkumu je vhodné, aby byli odpovědní zaměstnanci (za jednotlivá kritéria zlepšování, popř. jednotlivé požadované výstupy) určeni předem.
 - Účast více osob na přezkumu opět zvyšuje jeho objektivitu a potenciál identifikace silných stránek a příležitostí ke zlepšení. Smyslem přezkumu totiž nemá být pouze „odškrtnání“ jednotlivých požadovaných výstupů formou checklistu, smyslem přezkumu je zejména prostřednictvím rozhovorů ověřit, jak dobře daná oblast skutečně funguje a zda (popř. jaký) zde existuje potenciál pro zlepšení.
 - Kromě toho, že hodnotitelé zjišťují objektivní stav věcí a toto zaznamenávají do **Zprávy z interního přezkumu** formou komentářů k jednotlivým požadovaným výstupům, popisu silných stránek, příležitostí ke zlepšování a procentuálního hodnocení úrovně naplňování požadavků MP, je žádoucí, aby současně poskytovali i konkrétní rady a doporučení.
- 4. Kromě rozhovorů je v rámci hodnocení využíváno studium interních dokumentů, záznamů a dalších zdrojů informací (např. informací uvedených na webových stránkách úřadu, popř. obsah dalších forem externí komunikace). Tyto jsou služebním úřadem předkládány jako **důkazy**.
- 5. Služební úřady, které v rámci PROAK prošly externími přezkumy, mohou využít zprávy z těchto přezkumů, resp. informace v nich obsažené, jako základ pro přípravu a realizaci prvního interního přezkumu. Za účelem minimalizace administrativy související s dalšími interními přezkumy je vhodné vždy vyjít z předchozí Zprávy z interního přezkumu a doplnit ji o změny, které se v období mezi přezkumy udály.

PŘÍPRAVA INTERNÍHO PŘEZKUMU

Vedoucí hodnotitel naplánuje termín/termíny přezkumu (interní přezkum je možné, a dokonce i žádoucí, rozložit do delšího časového úseku) s účastníky přezkumu.

Vedoucí hodnotitel zašle odpovědným zaměstnancům poslední **Zprávu z interního přezkumu** a požádá je zaktualizovat (v rámci jejich odpovědnosti) zejména části věnované dostupným důkazům a komentářům k jednotlivým požadovaným výstupům a ty doplnit především o změny, které byly v období mezi přezkumy realizovány. Aktualizovaný dokument poté zaslat v dohodnutém termínu vedoucímu hodnotiteli spolu se všemi uvedenými důkazy, pokud k nim již nemá přístup.

Vedoucí hodnotitel dává postupně dohromady vstupy od jednotlivých odpovědných zaměstnanců a vytváří draft nové **Zprávy z interního přezkumu**.

Jakmile má vstupy od všech odpovědných zaměstnanců pohromadě, zasílá tento draft ostatním hodnotitelům a zajistí jim přístup k veškeré dokumentaci, která byla uvedena v důkazech.

Hodnotitelé si nastudují veškeré podklady a připraví se na hodnotící rozhovory. Již ve fázi přípravy doporučujeme pracovat s Metodikou pro hodnocení míry naplňování požadavků MP a připravované otázky směřovat nejen k ověření informací uvedených v podkladech, ale i do oblastí, kam by se služební úřad mohl posunout.



PRŮBĚH INTERNÍHO PŘEZKUMU

Interní přezkum probíhá dle plánu v dohodnutém termínu za účasti vybraných zaměstnanců služebního úřadu.

Pokud je vedoucí hodnotitel současně odpovědným zaměstnancem za vybrané kritérium zlepšování / požadovaný výstup, přebírá roli vedoucího hodnotitele v dané oblasti druhý/jiný hodnotitel.

Interní přezkum probíhá formou rozhovoru, kde hodnotitelé plní roli moderátorů diskuze nad jednotlivými hodnocenými oblastmi. Vztah mezi hodnotiteli a odpovědnými zaměstnanci je partnerský a podmínkou pro úspěšnou realizaci přezkumu je vytvořit atmosféru, při které všichni zúčastnění aktivně participují na popisu stávajícího stavu, identifikaci silných stránek, příležitostí ke zlepšování i konkrétních doporučení k dalšímu rozvoji.

Výstupy diskuze hodnotitelé průběžně zaznamenávají do draftu **Zprávy z interního přezkumu**.

ZPRACOVÁNÍ ZPRÁVY Z INTERNÍHO PŘEZKUMU

Ke zpracování Zprávy z interního přezkumu slouží formulář rozdělený do následujících částí:

Závěry z přezkumu

Hodnotitelé společně zpracují/aktualizují **část 2 (Závěry z přezkumu)** s využitím informací z předešlých přezkumů a realizovaných rozhovorů.

Než se hodnotitelé pustí do **části 3 (Hodnocení míry naplňování požadavků MP)**, je třeba, aby dosáhli konsenzu nad vším, co v této části uvádějí.

Komentář

Komentář se formuluje na úrovni jednotlivých požadovaných výstupů.

Tvoří ho stručný popis toho, jakým způsobem služební úřad danou činnost řídí a vykonává, hodnotí, přezkoumává a zlepšuje, včetně uvedení příkladů konkrétních změn za období mezi přezkumy (pokud byly realizovány).

Předložené důkazy

Důkazy bývají nejčastěji interní předpisy a dokumenty služebního úřadu, kterými prokazuje plnění požadovaných výstupů Metodického pokynu. Kde to je možné, uvádí se čísla jednací, čísla verzí, data účinnosti atd. pro jednoznačnou identifikaci důkazů.

Důkazy mohou mít i formu odkazů na webovou prezentaci služebního úřadu, sociální sítě, ale také videozáznamy, prezentace aj.

Do **Zprávy z interního přezkumu** je třeba uvést kompletní seznam relevantních důkazů, které byly v rámci přezkumu nasbírány/doloženy.



Silné stránky, příležitosti ke zlepšování a doporučení

Silné stránky, příležitosti ke zlepšování a doporučení jsou formulovány pro jednotlivá kritéria zlepšování.

Silné stránky vyjadřují, co konkrétně dělá služební úřad dobře, v čem je silný a co by případně mohlo sloužit jako inspirace pro další služební úřady.

Příležitosti ke zlepšování vyjadřují, co konkrétně služební úřad ve vztahu k požadavkům MP nenaplnuje, co by mohlo být dále zlepšeno, co nefunguje.

Doporučení vyjadřují, jak by mohlo být naplňování daného kritéria zlepšování zlepšeno. Může obsahovat zcela konkrétní tipy a doporučení, jakým způsobem lze v dané oblasti dosáhnout zlepšení. Pokud služební úřad uzná za vhodné, je možné tyto doporučení doplnit o přínosy, kterých by jejich realizací dosáhl.

Ilustrativní příklad závěrů z přezkumu fiktivního úřadu pro KZ 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců

Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců	
<p>Pravidla pro šetření spokojenosti zaměstnanců jsou součástí interního předpisu XY, kterým se stanoví postup pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců služebního úřadu.</p> <p>Šetření spokojenosti probíhá pravidelně od roku 2019. Šetření probíhá prostřednictvím dotazníku v MS Forms.</p> <p>Výsledky šetření jsou personálním odborem zpracovávány do Zprávy ze šetření spokojenosti. Tato je personálním odborem doplněna o návrhy opatření vycházející z podnětů od zaměstnanců formulovaných v komentářích.</p> <p>Zpráva ze šetření spokojenosti je spolu s navrženými opatřeními projednávána na poradě nejvyššího vedení úřadu.</p> <p>Závěry porady spolu s vlastní Zprávou jsou přístupné zaměstnancům na intranetu.</p> <p>V roce 2022 byl počet otázek v dotazníku na základě vlastní zkušenosti a inspirace od ostatních služebních úřadů (sdilenapraxe.cz) významně zredukován. Návratnost dotazníku stoupla a počet a rozsah výstupů/komentářů nebyly nijak negativně dotčeny.</p>	
Předložené důkazy	<ul style="list-style-type: none">▪ Interní předpis XY, kterým se stanoví postup pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců ze dne XY▪ Formulář dotazníku v MS Forms
Realizovaná šetření	
<p>Dotazníková šetření spokojenosti probíhají na služebním úřadu každoročně již od roku 2019.</p> <p>Návratnost se pohybovala kolem 50 %. Po redukci počtu otázek a jejich přeformulování stoupla na 58 %.</p> <p>Za dobu realizace šetření spokojenosti bylo na popud zaměstnanců provedeno několik změn, např. rozšíření možností výkonu práce z jiného místa, zavedení tzv. cafeterie benefitů, zřízená zastřešená kužárna na 2. nádvoří a byly zavedeny povinné týdenní porady na všech odděleních.</p>	



Předložené důkazy	<ul style="list-style-type: none">▪ Zprávy ze šetření spokojenosti za roky 2019, 2020, 2021 a 2022 dostupné na intranetu▪ Zápis z porady vedení ze dne XY▪ Pokyn státního tajemníka č. XY ze dne XY k realizaci opatření vyplývajících z výstupů šetření spokojenosti zaměstnanců
Silné stránky	
<ul style="list-style-type: none">▪ Realizace pravidelného šetření spokojenosti zaměstnanců a snaha o zlepšování přístupu (zjednodušení dotazníku).▪ Automatizace sběru a vyhodnocení dat (MF Forms).▪ Projednání Zpráv ze šetření spokojenosti se zaměstnanci na poradě vedení a sdílení výstupů se zaměstnanci prostřednictvím intranetu.▪ Realizace vybraných opatření – HO, kuřárna aj.	
Příležitosti ke zlepšování	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stále poměrně nízká účast zaměstnanců na šetření spokojenosti.▪ Návrhy na opatření formulované personálním odborem a diskutované na poradě vedení úřadu nereagují na všechny podněty, které ze šetření vyplynuly.▪ Výstupy šetření spokojenosti a realizovaná opatření jsou se zaměstnanci sdílené výhradně prostřednictvím informací na intranetu.▪ Hodnotící pětistupňová škála využívaná v dotazníku svádí k výběru střední varianty.▪ Získaná data nelze segmentovat dle jednotlivých pracovišť, popř. dle délky služebního poměru.▪ Postupy v oblasti šetření spokojenosti zaměstnanců nejsou přezkoumávány na pravidelné bázi, ale pouze ad hoc.	
Doporučení	
<ul style="list-style-type: none">▪ V rámci výjezdů vedení úřadu na krajská pracoviště pořádat krátká setkání se všemi zaměstnanci, na kterých budou diskutovány výsledky šetření spokojenosti, realizovaná opatření, představovány změny, úkoly a novinky. Podobné setkání vedení úřadu se zaměstnanci pořádat i na ústředí.▪ Aplikovat čtyřstupňovou hodnotící škálu u dotazníku spokojenosti tak, aby se každý musel přiklonit buď na stranu vyšší spokojenosti či nespokojenosti.▪ Rozšířit možnosti segmentace dat o jednotlivá pracoviště a délku služebního poměru.▪ Vypořádávat všechny podněty vzešlé ze šetření spokojenosti a zdůvodnit, proč na některé podněty není / nemůže být reagováno (-> větší transparentnost a důvěra).▪ Zvážit (ve vztahu k dalším nástrojům pro získávání podnětů od zaměstnanců) zařazení otázek, které by směřovaly k získávání podnětů pro zlepšení na úrovni konkrétních agend.▪ Zvážit (ve vztahu k dalším nástrojům pro získávání podnětů od zaměstnanců) zařazení otázky typu „Co Vám brání v efektivnějším vykonávání Vaší práce?“ s cílem odstraňovat bariéry ať již z oblasti nedostatečného vzdělávání, podpory vedení, vymezení pravomocí nebo nastavení pracovních postupů.	

Hodnocení míry naplňování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech

Jakmile dosáhne tým hodnotitelů konsenzu nad zněním **části 2 (Závěry z přezkumu)**, může přistoupit k hodnocení úrovně naplňování požadavků MP. Metodika hodnocení je podrobně popsána v **Metodice pro hodnocení míry naplňování požadavků MP**.



Tým hodnotitelů postupuje dle Metodiky a své hodnocení zaznamená do tabulky, která je součástí formuláře Zpráva z interního přezkumu.

Ilustrativní příklad hodnocení KZ 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců

Uvedený fiktivní úřad by bylo možné vyhodnotit následujícím způsobem:

Požadovaný výstup	Hodnocení požadovaného výstupu	Hodnocení kritéria zlepšování
KZ 9 – Šetření spokojenosti		
Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců	75 %	62,5 %
Realizovaná šetření	50 %	

Jak došlo k vyhodnocení výše? Metodika hovoří mimo jiné o tom, že „Pro určení úrovně hodnocení požadovaného výstupu, musí služební úřad naplňovat výstup v celém rozsahu. Nestačí tedy danou úroveň naplňovat většinou. Pokud skutečnost neodpovídá popisu dané úrovně, byť v jednom parametru, je třeba hodnotit o úroveň níže.“

Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců

Využita hodnotící tabulka z Metodiky

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.



Fiktivní služební úřad má vytvořená pravidla pro realizaci šetření spokojenosti, která v plném rozsahu zohledňují obsah příslušných opatření definovaných v MP (Interní předpis XY, kterým se stanoví postup pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců ze dne XY a formulář dotazníku v MS Forms). Tato pravidla jsou dlouhodobě uplatňována v praxi (od roku 2019) a probíhá jejich nahodilé zlepšování (redukce počtu otázek). Hodnocení je tedy na úrovni 75 %.

- Proč ne 50 %? Protože v šetření je realizováno dlouhodobě (od roku 2019) a ve způsobu realizace proběhly změny (redukce počtu otázek).
- Proč ne 100 %? Protože chybí důkazy o efektivnosti (nízká návratnost, absence cílů v oblasti návratnosti a absence cílených opatření podporujících vyšší návratnost – realizována byla pouze jedna změna tohoto druhu). Dalším důvodem je, že přezkoumání pravidel pro realizaci šetření probíhá pouze nahodile a není proto stanovena určitá perioda, ve které by měl gestor činnosti povinnost se nad postupem a možnostmi jeho zlepšení zamyslet.

Realizovaná šetření

Využita hodnotící tabulku z Metodiky:

Realizovaná šetření				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Šetření spokojenosti zaměstnanců neprobíhá.	Probíhají pouze dílčí / ad hoc šetření spokojenosti zaměstnanců. Dochází k jejich základnímu vyhodnocení. Vybrané podněty ze šetření jsou příležitostně realizovány.	Proběhlo min. jedno komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců. Došlo k jeho základnímu vyhodnocení. Vybrané podněty ze šetření byly realizovány.	Probíhá pravidelné komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců. Dochází k jeho podrobnému vyhodnocení. Výsledky šetření a získané podněty jsou systematicky využívány za účelem realizace zlepšení v daných oblastech.	Probíhá pravidelné komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců. Dochází k jeho podrobnému vyhodnocení. Výsledky šetření a získané podněty jsou systematicky využívány za účelem realizace zlepšení v daných oblastech. Přínos realizace zlepšení je vyhodnocován.

Fiktivní služební úřad sice dotazníkové šetření realizuje dlouhodobě (od roku 2019), ale výsledky nejsou vyhodnoceny podrobně (nejsou vypořádány všechny podněty / oblasti podnětů) a jsou realizovány pouze vybrané podněty (bez zdůvodnění, proč byly tyto k realizaci vybrané a jiné nikoli – vazba na neexistující podrobné vyhodnocení). Z toho důvodu nelze hodnotit na 75 %, ale pouze na 50 %.

Shrnutí přezkumu

Do shrnutí hodnotitelé stručně (v rozsahu několika málo vět) zhodnotí průběh interního přezkumu, uvedou klíčové identifikované silné stránky, na kterých může služební úřad dále stavět, a klíčové priority



pro jeho další rozvoj, ke kterým by následně měly být naplánovány, realizovány a vyhodnoceny SMART opatření a úkoly.

Součástí této části je i výběr a zařazení úřadu do jedné z pěti úrovní naplňování požadavků MP, které slovně vyjadřují vyzrálост systému řízení kvality služebního úřadu. Podrobně je uvedeno v **Metodice pro hodnocení míry naplňování požadavků MP**.

Podepsané finální znění Zprávy z interního přezkumu s uvedeným datem zpracování je třeba předat nejen všem, kteří se přezkumu zúčastnili, ale zejména vedení úřadu a dalším odpovědným osobám, jejichž úkolem je vybrat a zrealizovat navržená zlepšení. Tím je interní přezkum formálně ukončen.

PŘÍLOHA

- Zpráva z interního přezkumu (formulář)