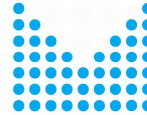




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# **METODICKÉ DOPORUČENÍ KE VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY**

---

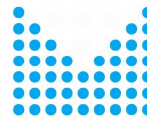
Ministerstvo vnitra ČR, 2016





## OBSAH

Úvod	4
1. Východiska	5
Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020	5
Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě	5
Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech	6
2. Vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality	7
3. Popis způsobu zavádění řízení kvality a vzdělávání ve služebních úřadech	10
Krok č. 1 Metodický pokyn	10
Krok č. 2 Vzdělávání	13
Krok č. 3 Pilotní aplikace	13
Krok č. 4 Zavedení	15
Krok č. 5 Oceňování	17
Krok č. 6 Vyhodnocení	18
Krok č. 7 Trvalé zlepšování	19
4. Podpora zavádění řízení kvality a vzdělávání státních zaměstnanců z Operačního programu Zaměstnanost	20
Projekt sekce pro státní službu	20
Dílčí projekty služebních úřadů	21
5. Řízení kvality na služebních úřadech s již zavedeným systémem řízení kvality	22
6. Shrnutí harmonogramu vzdělávání v závislosti na zavádění řízení kvality na služebních úřadech	24



## ÚVOD

---

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality (dále jen „Metodické doporučení“) představuje jedno z opatření Akčního plánu plnění předběžné podmínky č. 11 Veřejná správa „Existence strategického a politického rámce pro posílení účinnosti veřejné správy členských států, včetně reformy veřejné správy“ s termínem splnění 31. prosince 2016. Tato předběžná podmínka je jednou z tematických předběžných podmínek, které byly stanoveny ze strany Evropské komise jako předpoklad pro čerpání ESI fondů.

Metodické doporučení je zároveň úkolem vyplývajícím z 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, dále z usnesení vlády ze dne 14. ledna 2015 č. 21 k Implementačním plánům Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020, změně Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 a o změně Statutu Rady vlády pro veřejnou správu a Statutu Rady vlády pro informační společnost a z usnesení vlády ze dne 5. prosince 2016 č. 1088 k aktualizaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (dále jen „Strategický rámec“).

Gestorem zpracování materiálu je sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

Metodické doporučení popisuje průběh a rozsah vzdělávání státních zaměstnanců v oblasti řízení kvality, cílovou skupinu a základní strukturu obsahu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Konkrétní obsah vzdělávacích aktivit se bude odvíjet od stanovených standardů pro řízení kvality a doporučených způsobů pro zavádění těchto minimálních standardů ve služebních úřadech.

Vzdělávání je v Metodickém doporučení rozděleno do čtyř druhů vzdělávacích programů, a to podle cílových skupin. Vzhledem k tomu, že jednotlivé druhy školení budou realizovány v různých krocích zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, je pro názornost v tomto Metodickém pokynu uveden postup a popis dílčích kroků zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.



## 1. VÝCHODISKA

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

Hlavním východiskem pro zpracování předkládaného materiálu je popis zadání a harmonogram pro realizaci vzdělávání státních zaměstnanců obsaženého ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020, dále v Implementačním plánu pro strategický cíl č. 1 „Modernizace veřejné správy“ a v jeho přílohách. V rámci strategického cíle se jedná o naplnění opatření specifického cíle č. 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě“.

V rámci specifického cíle 1.3 je používání metod řízení kvality ve veřejné správě posuzováno jako značně roztržité a bez možnosti celkového sledování a vyhodnocování dosahovaných výsledků. Používání metod řízení kvality není ve veřejné správě systematicky podporováno, koordinováno ani vyhodnocováno. Metody řízení kvality jsou ve veřejné správě České republiky implementovány především samosprávami, a to zejména na základě jejich spontánního zájmu o zvyšování kvality poskytovaných služeb a efektivnější řízení úřadů.

Analýzou v oblasti vzdělávání v řízení kvality lze dospět k podobným závěrům. Vzdělávání v oblasti řízení kvality v rámci státní správy není dlouhodobě a systémově podporováno, není ani zařazeno v rámci témat vstupního vzdělávání státních zaměstnanců, ani v rámci vzdělávání představených. Vzdělávání v oblasti kvality se uskutečňuje pouze v těch úřadech, které se řízením kvality zabývají.

### **Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě**

Analýza využívání metod řízení kvality ve veřejné správě byla zpracována v roce 2016 Ministerstvem vnitra. Materiál Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě (dále jen „Analýza“) byl schválen Radou vlády pro veřejnou správu na jejím 16. zasedání dne 24. června 2016. Zpracování Analýzy je rovněž jedním z opatření předběžné podmínky č. 11.

Cílem Analýzy bylo vyhodnotit stav implementace metod kvality na dvou úrovních veřejné správy - na úrovni územně samosprávných celků a na úrovni správních, resp. služebních úřadů. Konkrétně byl zmapován současný stav využívání metod řízení kvality a jejich přínos pro organizaci, na základě zkušeností úřadů byly získány podklady a doporučení pro zavádění řízení kvality či nastavení dalšího rozvoje systémů řízení kvality.



Analýza využívání metod kvality na úrovni státní správy byla cílena jen na ty správní úřady, které podléhají režimu zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Z celkového počtu 229 služebních úřadů<sup>1</sup> zavedlo některý z nástrojů či metod řízení kvality a systematicky řídilo rozvoj tohoto systému celkem 11 služebních úřadů, z toho čtyři tzv. nadřízené služební úřady.

Obecným závěrem analýzy je potvrzení předpokladu uvedeného ve specifickém cíli 1.3. Strategického rámce, tzn. chybějící koordinace a metodické řízení zavádění metod, systémů nebo nástrojů řízení kvality ve veřejné správě a chybějící systémové zavádění řízení kvality napříč státní správou, včetně chybějícího systémového nastavení vzdělávání v oblasti kvality ve státní správě.

### **Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech**

Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodika“) obsahuje popis průběhu a harmonogram jednotlivých kroků zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, popis potřebných vstupů, definování výstupů, deskripci potřebné součinnosti zaměstnanců služebních úřadů a popis rozsahu případné spolupráce s externími dodavateli. Součástí Metodiky, od které se odvíjí obsah jednotlivých druhů vzdělávacích aktivit, je návrh oblastí pro stanovení tzv. standardů pro řízení kvality ve služebních úřadech určených pro zavedení minimální a optimální míry požadované úrovně kvality ve služebních úřadech.

Metodika a Metodické doporučení na sebe navazují po procesní i obsahové stránce.

---

<sup>1</sup> Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě byla zpracovávána v 1. čtvrtletí 2016. V té době bylo celkem 229 služebních úřadů. Současných 230 služebních úřadů je datováno k 1. červnu 2016.



## 2. VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ SLUŽEBNÍCH ÚŘADŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY

Vzdělávací programy pro oblasti kvality a s cílovou skupinou státních zaměstnanců lze popsat a detailně definovat několika způsoby. Jak bylo uvedeno dříve, v současné době není nastaven systém pro vzdělávání v oblasti kvality a tak vzdělávání probíhá nahodile a dle rozhodnutí představených či na základě zájmu státních zaměstnanců.

Vzdělávání státních zaměstnanců na daném úřadu bude realizováno v souladu s dílčími kroky zavádění řízení kvality (v této kapitole dále jen „projekt“) a za účelem zajistit správné a jednotné porozumění obsahu zavádění řízení kvality bude školení lektorsky zajištěno ze strany sekce pro státní službu. Sekce pro státní službu rovněž zajistí obsah školení a prostřednictvím dále uvedeného projektu uhradí náklady za lektorské zajištění.

Vzdělávání se z hlediska cílových skupin rozděluje do čtyř druhů vzdělávacích programů.

### Informativní školení v rámci státní služby

**Popis:** V rámci dále uvedeného projektu sekce pro státní službu jsou naplánovány celkem tři celostátní konference cílené na zaměstnance služebních úřadů:

- 1. čtvrtletí 2017
- 1. čtvrtletí 2019
- 4. čtvrtletí 2021

Jejich cílem je komunikovat v rámci státní služby smysl a kroky zavádění řízení kvality, následně dosavadní postup zavádění řízení kvality a v rámci závěrečné konference výstupy těchto aktivit a nastítnit následující kroky pro trvalé zlepšování systémů řízení kvality.

Informace budou dále komunikovány na workshopech konaných v rámci pravidelných metodických porad náměstka MV pro státní službu v Benešově a na pravidelných poradách náměstka MV pro státní službu se státními tajemníky.

**Forma a rozsah:** Prezenční; jednodenní



## Školení pro management úřadu

**Popis:** Školení pro management úřadu bude mít informativní charakter a jeho cílem bude informovat o průběhu projektu a jeho cílech, projednat požadované zapojení vedení úřadu a formu poskytnutí nezbytné podpory zaměstnancům zajišťujícím realizaci projektu.

Toto školení se bude konat ve třech etapách. Před zahájením projektu, v průběhu projektu bude s vedením úřadu komunikován dosavadní postup a průběžné výsledky, při ukončení projektu budou s vedením úřadu projednány výstupy projektu a z projektu vzešlá doporučení pro další rozvoj systémů řízení kvality.

**Forma a rozsah:** Osobní jednání v rozsahu maximálně 2 hodin.

## Školení pro státní zaměstnance úřadu

**Popis:** Školení určené pro státní zaměstnance bude mít rovněž charakter informativní a jeho cílem bude komunikovat zejména obsah projektu a požadavky na součinnost s týmy kvality. Budou realizována v průběhu celého projektu v rámci jeho dílčích etapách. Zároveň budou zpracovávány informační materiály o průběhu projektu a distribuovány v rámci daného služebního úřadu zde obvyklým způsobem.

**Forma a rozsah:** e-learning v rozsahu jednoho dne

## Školení pro týmy kvality

**Popis:** Týmy kvality budou vytvořeny na všech služebních úřadech realizujících projekt řízení kvality. Na kvalitu nastavení a realizace školení této cílové skupiny je třeba klást nejvyšší důraz, neboť míra získané kvalifikace a znalosti týmů kvality budou mít přímý dopad do kvality dílčích projektů na daných služebních úřadech.

Nejdůležitějším školením je tedy úvodní školení týmu kvality, v rámci kterého budou jeho členové vzděláni v odborných problematikách navazujících na oblasti řízení kvality definovaných v Metodice a navazujících na standardy pro řízení kvality určených v Metodickém pokynu. Stejně tak budou proškoleni v otázce způsobů zavádění standardů pro řízení kvality zvolených daným úřadem, a to ať se jedná o způsoby doporučené v Metodickém pokynu nebo se jedná o existující metody či nástroje řízení kvality. Z tohoto důvodu představuje tento druh školení s největším rozsahem.





**Forma a rozsah:** Celkem pětidenní školení, z toho 1 den formou e-learningu a následující čtyři dny prezenční formou.

Struktura obsahu: Obsah školení týmů kvality se bude odvíjet od stanovených minimálních standardů pro řízení kvality ve služebních úřadech, nicméně rámcovou strukturu lze specifikovat předem:

- postup a harmonogram zavádění řízení kvality ve služebních úřadech
- způsob práce týmů kvality
- standardy pro řízení kvality a způsoby jejich naplnění
- systémy řízení kvality ve veřejné správě

### Školení pro státní zaměstnanci odpovědní za realizaci dotčených agend

**Popis:** Tento druh školení je určen pro státní zaměstnance, na které a na jimi vykonávané agendy bude mít zavedený systém řízení kvality přímý dopad.

Příkladem mohou být zaměstnanci personálních odborů, kterých se budou přímo dotýkat standardy pro řízení kvality nastavené pro oblast řízení lidských zdrojů. Toto školení bude realizováno v závěru projektu.

**Forma a rozsah:** Prezenční, jednodenní.



### 3. POPIS ZPŮSOBU ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY A VZDĚLÁVÁNÍ VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Následující rozsáhlá kapitola byla do Metodického doporučení zahrnuta zejména z důvodů pochopení nastavení jednotlivých vzdělávacích aktivit. Důvodem je nemožnost oddělit vzdělávání, resp. obsah vzdělávání, od vlastního zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.

#### Krok č. 1 Metodický pokyn

**Cíl:** Zpracování Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech

**Vstup:** Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě; Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality; Přehled služebních úřadů včetně počtu jejich zaměstnanců, organizačních struktur a přehledu klíčových agend jimi vykonávaných.

**Popis:** V rámci Metodického pokynu budou stanoveny minimální standardy pro řízení kvality (resp. minimální míra požadované kvality) vycházející z principů TQM a existujících metod řízení kvality. Dále budou určeny způsoby a možnosti realizace těchto standardů na služebních úřadech včetně seznamu a základního popisu metod a nástrojů řízení kvality, které budou označeny jako vhodné pro realizaci standardů pro řízení kvality. V závislosti na stanovení minimálních standardů mohou být identifikovány potřebné změny platných právních předpisů upravujících státní službu, stejně tak služebních předpisů nebo metodických pokynů náměstka MV pro státní službu.

Metodický pokyn bude obsahovat zejména následující části:

*Obsah č. 1:* Popis cílových (služebních) úřadů pro účely správného nastavení minimálních standardů pro řízení kvality (či minimální míry požadované kvality) a jejich rozdělení do skupin podle společných znaků.

Cílovými úřady budou správní úřady podléhající zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě, tedy tzv. služební úřady. Pro seskupení služebních úřadů bude vycházeno z velikosti úřadů dané počtem jejich zaměstnanců, z jejich organizačních struktur a ze seznamu klíčových agend jimi vykonávaných. Zároveň budou brány v potaz dosavadní zkušenosti



jednotlivých služebních úřadů v metodách řízení kvality uvedených například v Analýze využívání metod kvality ve veřejné správě.

*Obsah č. 2:* Stanovení minimálních standardů pro řízení kvality ve služebních úřadech, včetně nastavení jednoznačných identifikátorů pro objektivní ověření úspěšnosti.

Standards budou určeny v následujících oblastech (v závorkách jsou pro názornost uvedeny příklady konkrétních podoblastí):

**1. Řízení úřadu**

(systém řízení úřadu, projektové řízení, procesní řízení, společenská odpovědnost úřadu)

**2. Strategické plánování a řízení**

(strategické řízení a jeho provázanost s posláním a vizí úřadu, řízení dlouhodobých cílů, definování zainteresovaných stran a práce s nimi)

**3. Řízení lidských zdrojů**

(standards nad rámec ustanovení zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, sledování ukazatelů z hlediska řízení lidských zdrojů)

**4. Řízení partnerství**

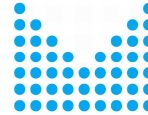
(smluvní vztahy, rozvoj partnerství, sledování ukazatelů z hlediska partnerů, benchmarking / benchlearning, transparentnost úřadu)

**5. Výsledky výkonnosti úřadu**

(vyhodnocování míry naplnění cílů úřadu ve vztahu k poslání, vizi a strategii úřadu, výsledky měření vnímání úřadu občany/zainteresovanými stranami/zaměstnanci, výsledky míry naplňování potřeb a očekávání občanů/zainteresovaných stran/zaměstnanců, měření výkonnostních ukazatelů úřadu)

*Obsah č. 3:* Určení potřebných vstupů, a to v souladu se stanovenými standardy pro řízení kvality.

Metodický pokyn bude určovat, jaké vstupy budou potřebné pro zavedení a další udržování standardů pro řízení kvality na úřadech. Typicky se bude jednat o vstupy lidských zdrojů (sestavení týmů pro řízení kvality, angažovanost vedení úřadů, zainteresovanost zaměstnanců úřadů), finanční (provozní náklady, využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost), materiálové (technika IT, provozní zázemí pro jednání).



#### *Obsah č. 4: Definování cílového stavu včetně harmonogramu realizace*

Na základě definovaných standardů pro řízení kvality bude určen tzv. minimální stav řízení kvality a tzv. optimální stav řízení kvality na služebních úřadech. Minimální stav řízení kvality je rámcově (co do stanovení oblastí minimálních standardů) předmětem předkládané Metodiky a Metodického doporučení a detailně (co do stanovení konkrétních standardů pro řízení kvality) je obsahem následného Metodického pokynu. Jejich naplnění je vyžadováno do června 2021.

Optimální stav bude definován v Metodickém pokynu jako doporučení pro další rozvoj dosažených systémů řízení kvality na služebních úřadech a míra jeho naplnění bude záviset na rozhodnutí jejich managementu.

*Obsah č. 5: Určení způsobů realizace, tedy definování způsobů a možností, jejichž realizace povede k naplnění požadovaného stavu řízení kvality na služebních úřadech.*

Tato část Metodického pokynu bude obsahovat jakýsi návod na zavedení minimálních standardů pro řízení kvality tak, aby bylo dosaženo minimálního stavu řízení kvality na služebních úřadech. Zároveň bude obsahovat výčet a popis vhodných metod řízení kvality, prostřednictvím jejichž implementace bude dosaženo požadovaného stavu řízení kvality.

**Výstup:** Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech (usnesení vlády ČR)

**Termín splnění:** červen 2017



## Krok č. 2 Vzdělávání

**Cíl:** Nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

**Vstup:** Vstupem pro nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality je materiál Metodika zavádění řízení kvality a Metodické doporučení pro vzdělávání zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality a definované minimální standardy pro řízení kvality.

**Popis:** V rámci aktivity bude nastaven obsah vzdělávání určeného pro zaměstnance služebních úřadů v oblasti řízení kvality, a to ve dvou úrovních. Základní vzdělávání v rozsahu jednoho dne bude určeno pro všechny státní zaměstnance a bude mít informativní charakter, vzdělávání v rozsahu 5 dnů bude určeno pro ty státní zaměstnance, kteří se budou podílet na zavádění řízení kvality na služebních úřadech, tedy pro týmy kvality (přičemž jeden den bude připraven ve formě e-learningu).

Obsah pětidenního vzdělávacího programu se bude odvíjet od nastavených standardů pro řízení kvality pro služební úřady, od doporučených způsobů jejich realizace, včetně základní výuky o metodách a nástrojích řízení kvality.

**Výstupy:** Dva vzdělávací programy – pro státní zaměstnance a pro zaměstnance zavádějící řízení kvality na služebních úřadech

**Termín splnění:** červen 2017

## Krok č. 3 Pilotní aplikace

**Cíl:** Pilotní aplikace řízení kvality na dvou služebních úřadech

**Vstup:** Vstupem bude zejména Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech a zpracované vzdělávací programy.

**Popis:** Na dvou služebních úřadech bude pilotně otestováno zavádění řízení kvality detailně specifikované v Metodickém pokynu. Pilotními úřady jsou Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Aktivity bude koordinovat sekce pro státní službu tak, aby bylo zajištěno správné porozumění příslušným metodikám a jejich správný výklad v praxi. Konkrétně budou na pilotních úřadech (a to prostřednictvím projektu sekce pro státní službu) realizovány následující aktivity:



*Aktivita č. 1:* Setkání sekce pro státní službu s managementem pilotních služebních úřadů s cílem vysvětlit cíle zavádění řízení kvality na úřadu a projednat požadavky na zapojení managementu úřadů do procesu zavádění řízení kvality (sekce pro státní službu zajistí toto setkání po odborné stránce, za organizační zajištění setkání bude odpovídat pilotní služební úřad);

*Aktivita č. 2:* Vytvoření týmů pro řízení kvality na pilotních služebních úřadech v souladu s doporučením sekce pro státní službu (za sestavení uvedených týmů bude odpovídat pilotní úřad, sekce pro státní službu zpracuje doporučený rozsah a složení týmů, včetně nároků na jednotlivé členy týmů kvality a manažera kvality); na složení týmů kvality je třeba klást velký důraz, neboť právě kvalitní a kompetentní týmy kvality budou mít pro kvalitní naplnění tohoto úkolu zásadní roli;

*Aktivita č. 3:* Setkání sekce pro státní službu s týmy kvality k projednání postupu řízení kvality a vysvětlení rozsahu jejich práce (sekce pro státní službu zajistí toto setkání po odborné stránce, za organizační zajištění setkání bude odpovídat pilotní služební úřad);

*Aktivita č. 4:* Zajištění informování všech zaměstnanců pilotních služebních úřadů o projektu sekce pro státní službu a o souvisejících úkolech včetně potřebné součinnosti všech zaměstnanců daného úřadu (informování se uskuteční způsobem obvyklým na daném úřadu a po dohodě s managementem úřadu, sekce pro státní službu doporučí vhodné načasování této informovanosti, připraví obsah informace, služební úřad zajistí prokazatelné informování všech zaměstnanců);

*Aktivita č. 5:* Realizace pětidenního školení týmů pro řízení kvality (školení se uskuteční na každém pilotním úřadu zvlášť v rozsahu pěti dnů po 8 výukových hodinách, přičemž jeden den výuky bude realizován formou e-learningu a čtyři dny budou realizovány formou prezenční, odborný obsah a kompetentní lektory zajistí sekce pro státní službu; za organizaci školení bude odpovídat služební úřad);

*Aktivita č. 6:* Realizace zavádění řízení kvality, resp. zavádění Metodického pokynu, včetně průběžného zpracovávání návrhů na úpravy právních a služebních předpisů upravujících státní službu (pilotním úřadům budou poskytnuty průběžné konzultace, a to v rozsahu 1 dne týdně, tj. celkem 19 poradenských dnů po 8 hodinách zajištěných externím dodavatelem; nad rámec těchto poradenských dnů budou služebním úřadům k dispozici experti na řízení kvality vybraní sekcí pro státní službu; externí dodavatel bude dále poskytovat průběžné konzultace vzdáleným přístupem s povinnou reakcí na e-mailové dotazy služebních úřadů do 48 hodin, a to v rozsahu 46 dnů po 8 hodinách);



*Aktivita č. 7:* Zpracování hodnotící zprávy s doporučeními a podněty pro implementaci Metodického pokynu na všech služebních úřadech (za každý pilotní služební úřad bude zpracována jedna zpráva v rozsahu přibližně 20 normostran obsahující popis procesu zavádění řízení kvality včetně doporučení pro zlepšení, přehled potřebných vstupů a zdrojů, doporučení na úpravy předpisů upravujících státní službu a pro úpravu Metodického pokynu, závěrečná doporučení pro implementaci Metodického pokynu na ostatních služebních úřadech);

*Aktivita č. 8:* Závěrečné informování managementu a všech zaměstnanců pilotních služebních úřadů o výstupech zavádění řízení kvality a projednání dalšího postupu s managementem.

**Výstupy:** Zavedené standardy pro řízení kvality na dvou služebních úřadech, dvě hodnotící zprávy, aktualizovaný Metodický pokyn.

**Termín splnění:** duben 2017 – prosinec 2017 (termín zahájení je určen před termínem schválení Metodického pokynu z důvodu možnosti realizace dílčích činností paralelně s dokončením tohoto schvalovacího procesu)

#### Krok č. 4 Zavedení

**Cíl:** Zavedení minimálních standardů pro řízení kvality na všech služebních úřadech

**Vstup:** Hlavním vstupem bude na pilotních úřadech ověřený a následně aktualizovaný Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech a vzdělávací programy pro oblast řízení kvality. Důležitým momentem pro správnou aplikaci minimálních standardů je rovněž předání zkušeností získaných z pilotní aplikace minimálních standardů na dvou služebních úřadech.

**Popis:** Cílem je na jednotlivých služebních úřadech implementovat minimální standardy pro řízení kvality pro dosažení minimálního stavu řízení kvality na těchto úřadech, a to za metodické podpory a konzultací sekce pro státní službu a odborníků v rámci dále uvedeného projektu sekce pro státní službu. Pro tyto účely mohou služební úřady realizovat projekty z Operačního programu Zaměstnanost nebo zavedou minimální standardy pro řízení kvality prostřednictvím vlastních zdrojů a kapacit.

Postup zavádění standardů pro řízení kvality na služebních úřadech je shodný jako v případě předchozí etapy zavádění standardů pro řízení kvality na dvou pilotních služebních úřadech, vyjma činnosti sekce pro státní službu. Oproti předchozí etapě, v rámci které bude řízení





kvality na služebních úřadech probíhat „na úkor“ projektu sekce pro státní službu, v této etapě bude role sekce pro státní službu podpurná.

Sekce pro státní službu jednotlivým služebním úřadům pro účely správné implementace Metodického pokynu poskytne:

- **vzorový projekt OP Zaměstnanost** v případě, že se daný služební úřad rozhodne implementovat minimální standardy za využití podpory z evropských fondů (přidaná hodnota tohoto dokumentu pro služební úřad je zejména v předání zkušeností sekce pro státní službu s přípravou výše uvedeného projektu);
- **poradenství** při přípravě a zpracování projektů do výzvy č. 19 Operačního programu Zaměstnanost;
- **školení pro týmy kvality** jednotlivých služebních úřadů, včetně jejich lektorského zajištění (zázemi pro školení zajistí daný služební úřad) – školení budou pětidenní, z toho 1 den se uskuteční formou e-learningu (e-learning zajistí sekce pro státní službu), následující 4 dny prezenční formou, odbornými lektory budou 2 zástupci externího dodavatele s přítomností vždy 1 zástupce sekce pro státní službu, předpokládaný počet školení je 62, a to v závislosti na odhadovaném počtu služebních úřadů zavádějících minimální standardy pro řízení kvality pro „sebe“ i své podřízené služební úřady;
- **Metodiku pro veřejnou zakázku zaměřenou na řízení kvality** obsahující 1) zkušenosti sekce pro státní službu s tímto výběrovým řízením a 2) vzorovou zadávací dokumentací a 3) vzorovou smlouvu s dodavatelem, a to za předpokladu, že se služební úřad rozhodne implementovat minimální standardy pro řízení kvality za využití služeb externího dodavatele;
- **poradenství při přípravě a realizaci veřejné zakázky** na dodávku služeb s cílem zajistit jednotnou a správnou implementaci Metodického pokynu;
- **konzultace a odbornou metodická pomoc při implementaci** Metodického pokynu, resp. minimálních standardů pro řízení kvality na služebních úřadech; konzultace a odborná metodická pomoc ze strany sekce pro státní službu bude probíhat průběžně, a to v závislosti na potřebách služebních úřadů, dále v rozsahu 1 dne v týdnu bude pro služební úřady prostřednictvím sekce pro státní službu k dispozici externí dodavatel, a to v celkovém počtu 182 dnů po 8 hodinách.





**Výstupy:** Vzorový projekt OP Zaměstnanost k zavádění řízení kvality, Metodika k veřejným zakázkám pro zavádění řízení kvality, realizovaná školení, uskutečněné poradenství

**Termín splnění:** červen 2017 – prosinec 2018 – červen 2021

Dílní projekty lze podávat po schválení Metodického pokynu, který bude determinovat jejich obsah (od června 2017), do prosince 2018 (výzva č. 19 bude uzavřena 31. 12. 2019, projekty je nutné předkládat s dostatečným předstihem). Realizace projektů bude probíhat do června 2021.

Pro služební úřady, které nebudou předkládat projekt do OP Zaměstnanost, platí termín pro zavedení minimálních standardů nejpozději do června 2021.

## Krok č. 5 Oceňování

**Cíl:** Nastavení systému oceňování služebních úřadů za úspěchy při řízení kvality

**Vstup:** Analýza dosavadních systémů oceňování nejen úřadů veřejné správy za řízení kvality nejen v České republice.

**Popis:** Dosavadní praxe při zavádění metod řízení kvality zejména v územní veřejné správě ukázala, že veřejné vyhlášení úspěšnosti je důležité nejen pro zaměstnance realizující tuto činnost, ale také pro zajištění podpory vedení daného úřadu. Rovněž sekce pro státní službu patří ve vhodném nastavení systému oceňování služebních úřadů významný motivační prvek.

Na základě zpracované analýzy existujících systémů oceňování za řízení kvality nejen ve veřejné správě a nejen v České republice budou zpracována doporučení pro úpravu stávajících systémů pro oceňování kvality v ČR, zejména se jedná o Národní cenu kvality ČR a Cenu MV za kvalitu ve veřejné správě. Doporučení s návrhem na úpravu těchto systémů pro oceňování bude mít minimálně dvě kapitoly určené pro každý druh ocenění, tedy kapitolu věnovanou Národní ceně kvality ČR a kapitolu věnovanou Ceně MV za kvalitu ve veřejné správě, s minimálním rozsahem dokumentu 10 normostran. Předpokládá se spolupráce s Radou kvality ČR při Ministerstvu průmyslu a obchodu jakožto garantem Národní ceny kvality ČR a s odborem Ministerstva vnitra, který nese gesci za organizaci Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě. Na základě dohody s uvedenými garanty těchto systémů ocenění mohou být daná doporučení následně vhodně zapracována do statutů uvedených cen, případně navržen nový systém oceňování ve státní službě.



Součástí této aktivity bude proškolení hodnotitelů těchto systémů oceňování za kvalitu v rozsahu 2 běhů minimálně jednodenního školení (8 hodin).

**Výstupy:** Doporučení pro úpravu stávajících relevantních systémů za oceňování za kvalitu v ČR s návrhem změn existujících statutů cen za kvalitu v ČR, realizovaná školení hodnotitelů Národní ceny za kvalitu ČR a Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě

**Termín splnění:** červen 2018

## Krok č. 6 Vyhodnocení

**Cíl:** Vyhodnocení zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a doporučení pro další rozvoj systémů řízení kvality na služebních úřadech

**Vstup:** Vstupní data pro vyhodnocení budou shromažďována v průběhu realizace všech předchozích aktivit, zejména však v průběhu školení a zavádění řízení kvality na služebních úřadech.

**Popis:** Pro účely správného vyhodnocení implementace řízení kvality bude provedeno tzv. hodnocení třetí stranou. Jedná se o externí a nezávislé hodnocení implementace Metodického pokynu čili minimálních standardů pro řízení kvality na jednotlivých služebních úřadech a míry dosažení minimálního stavu řízení kvality na služebních úřadech.

Za jednotlivé služební úřady budou externím dodavatelem zpracovány dílčí hodnotící zprávy vycházející z tzv. šetření na místě a na jejich základě následně vznikne souhrnná zpráva. Součástí souhrnné zprávy bude vyhodnocení a popis způsobu realizace projektů, shrnutí dobré praxe a přehled dosažených výsledků. Zároveň bude zpracován přehled doporučení pro změnu metodik a předpisů upravujících státní službu, a to na základě dílčích zpráv jednotlivých služebních úřadů a šetření na místě.

Rozsah této aktivity se odvíjí od předpokládaného počtu realizovaných „projektů“ řízení kvality. Šetření na místě se uskuteční v celkovém počtu 124 (tj. na 62 služebních úřadech a na 62 podřízených služebních úřadů) v rozsahu minimálně 4 hodin na jedno šetření na místě.

**Výstupy:** Souhrnná zpráva z řízení kvality na služebních úřadech

**Termín splnění:** červenec 2018 – prosinec 2021 (vyhodnocení se uskuteční vždy do 5 měsíců po ukončení zavádění řízení kvality na služebních úřadech)



## Krok č. 7 Trvalé zlepšování

**Cíl:** Nastavení procesu trvalého zlepšování služebních úřadů

**Vstup:** Souhrnná zpráva z řízení kvality na služebních úřadech

**Popis:** Proces trvalého zlepšování je základním parametrem úspěšného udržování a rozvoje systémů řízení kvality, avšak za předpokladu, že bude naplňovat principy cyklu PDCA<sup>2</sup>.

*Aktivita č. 1:* Provedení školení zaměstnanců, jejichž výkonu práce se dotýkají zavedené minimální standardy na služebním úřadě. Cílem je proškolit zaměstnance, kteří pracují v agendách, na které mají vliv zavedené standardy. Školení bude zajištěno na základě požadavku daného služebního úřadu.

*Aktivita č. 2:* Zpracování a realizace plánů zlepšování na jednotlivých služebních úřadech jakožto výstup zavádění řízení kvality a opatření na další zlepšování.

*Aktivita č. 3:* Bude zváženo nastavení systému vedoucího k výměně zkušeností a dobrých praxí s cílem v rámci obdobných služebních úřadů předat si zkušenosti vedoucí k dalšímu zlepšování nejen systému řízení kvality, ale také systému řízení daného úřadu.

*Aktivita č. 4:* Bude zváženo nastavení systému pro další systematické měření a vyhodnocování ukazatelů spojených se stanovenými minimálními standardy pro řízení kvality na úrovni služebních úřadů.

**Výstupy:** Realizované školení na služebních úřadech, návrh na nastavení systému k výměně zkušeností a dobrých praxí, návrh na nastavení systému pro měření a vyhodnocování ukazatelů řízení kvality

**Termín splnění:** červen 2021 – prosinec 2021

---

<sup>2</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.



## 4. PODPORA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY A VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST

Naplňování úkolů specifikovaných ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 podporuje rovněž Operační program Zaměstnanost v rámci prioritní osy 4 „Efektivní veřejná správa“ a investiční priority 4.1 „Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reform, zlepšování právní úpravy a řádné správy“. V srpnu 2015 byla řídicím orgánem OP Zaměstnanost vyhlášena pro tyto účely výzva č. 03\_15\_019 „pro projekty podporující implementaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 - 2020“. Jejím cílem je „optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě zejména prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže; profesionalizovat veřejnou správu zejména prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejich pracovníků, rozvoje politik a strategií v oblasti lidských zdrojů a implementace služebního zákona“. Platnost výzvy byla stanovena na termín do 31. prosince 2019.

### Projekt sekce pro státní službu

V souladu s podporovanými aktivitami definovanými ve výše uvedené výzvě č. 19 byl sekci pro státní službu zpracován a Řídicímu orgánu OP Zaměstnanost předložen projekt „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ (dále jen „projekt sekce pro státní službu“). Projekt je zaměřen na realizaci vybraných úkolů vyplývajících ze Strategického rámce (zejména Specifického cíle 1.3) a na podporu činnosti sekce pro státní službu v oblasti implementace zákona o státní službě.

Jednou z aktivit projektu sekce pro státní službu je podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, a to v následujících dílčích činnostech:

1. Zpracování metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, včetně nastavení obsahu souvisejícího vzdělávání
2. Pilotní aplikace metodického pokynu řízení kvality na dvou služebních úřadech, resp. zavedení minimálních standardů pro řízení kvality na dvou služebních úřadech a realizace školení v oblasti řízení kvality a stanovených minimálních standardů



3. Podpora implementace metodiky zavádění řízení kvality na služebních úřadech (za implementaci řízení kvality bude odpovídat daný služební úřad) a realizace školení v oblasti řízení kvality a minimálních standardů pro řízení kvality
4. Podpora oceňování služebních úřadů za úspěchy řízení kvality
5. Vyhodnocení implementace řízení kvality na služebních úřadech a realizovaného školení

### Dílčí projekty služebních úřadů

Výzva č. 19 Operačního programu Zaměstnanost specifikuje finanční prostředky a podmínky pro jejich čerpání určené pro zavádění systémů řízení kvality na služebních úřadech, konkrétně v rámci přílohy č. 5. Jejich cílem je finančně podpořit zavedení systémů řízení kvality podle Metodiky, Metodického doporučení a navazujícího Metodického pokynu.

Na podporu těchto dílčích projektů připraví sekce pro státní službu v rámci výše uvedeného projektu vzorovou projektovou žádost tak, aby byl dodržen Metodický pokyn a naplněny v něm uvedené minimální standardy pro řízení kvality. Dílčí projekty služebních úřadů budou zaměřeny na zajištění realizace Metodického pokynu a zavedení minimálních standardů dle zvolených způsobů realizace. Nad rámec realizace minimálních standardů pro řízení kvality ve služebních úřadech lze prostřednictvím dílčích projektů služebních úřadů realizovat rovněž řízení kvality nad rámec minimálních standardů, včetně realizace opatření z tohoto vyplývající (například komplexní metodu řízení kvality). Od rozsahu míry řízení kvality na jednotlivých služebních úřadech se bude odvíjet rozpočet daných projektů<sup>3</sup>.

Příprava dílčích projektů bude probíhat od června 2017 do prosince 2018 s realizací června 2021. Výzva č. 19 je uzavřena koncem roku 2019.

Pro účely efektivního rozložení čerpání finančních prostředků alokovaných ve výzvě č. 19 je potřebné již v 1. čtvrtletí 2017 na straně jednotlivých služebních úřadů závazně rozhodnout, zda pro realizaci minimálních standardů pro řízení kvality, případně standardů rozšířených, využijí finančních prostředků Operačního programu Zaměstnanost a předloží v uvedených termínech projektovou žádost Řídicímu orgánu tohoto programu nebo nikoliv. V případě, že nikoliv, budou implementovat minimální standardy pro řízení kvality za použití vlastních kapacit a zdrojů.

---

<sup>3</sup> Projekty předložené do výzvy č. 19 mají stanovenou minimální hranici rozpočtu, a to 5 mil Kč.



## 5. ŘÍZENÍ KVALITY NA SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH S JIŽ ZAVEDENÝM SYSTÉMEM ŘÍZENÍ KVALITY

Na služebních úřadech, v rámci kterých jsou systémy řízení kvality již nastaveny a systémově řízeny, bude provedeno vyhodnocení těchto systémů z pohledu míry naplnění standardů pro řízení kvality. Tato analýza vyhodnotí, které minimální standardy určené v tomto Metodickém pokynu realizovány nejsou, a určí, které minimální standardy zavedeny ještě musí být. V závislosti na výstupech této analýzy bude připraveno vzdělávání v odpovídajícím rozsahu.

V návaznosti na výstupy této analýzy budou moci služební úřady uvedené v této kapitole čerpat finanční prostředky z Operačního programu Zaměstnanost (výzvy č. 19). Stejně tak budou moci tyto finanční prostředky využít na rozvoj řízení kvality nad rámec určený minimálními standardy.

Následující tabulky uvádí přehled těchto služebních úřadů<sup>4</sup>:

### Nadřízené služební úřady

Ministerstvo vnitra	ČSN ISO/IEC 27001
Ministerstvo zdravotnictví	ČSN EN ISO 9001
Energetický regulační úřad	ČSN ISO/IEC 27001
Úřad průmyslového vlastnictví	ČSN ISO/IEC 27001 ČSN ISO 9001 ČSN OHSAS 18001 ČSN EN ISO 14001

<sup>4</sup> Údaje byly převzaty z Analýzy využívání metod kvality na úrovni státní správy.



### Podřízené služební úřady

Centrum pro regionální rozvoj	ČSN EN ISO 9001
Generální finanční ředitelství	Balanced Scorecard
Správa základních registrů	ČSN ISO/IEC 27001
Státní fond dopravní infrastruktury	ČSN EN ISO 9001
Státní ústav pro kontrolu léčiv	ČSN EN ISO 9001 benchmarking
Státní úřad inspekce práce	Společný hodnotící rámec (model CAF)
Státní zemědělská a potravinářská inspekce	ČSN EN ISO 9001



## 6. SHRUTÍ HARMONOGRAMU VZDĚLÁVÁNÍ V ZÁVISLOSTI NA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY NA SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

do 6/2017	Zpracování Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a jeho předložení k vládě k projednání <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</i>
do 6/2017	Nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality a zpracování vzdělávacích programů <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</i>
4/2017 – 12/2017	Aplikace standardů pro řízení kvality a vzdělávání na dvou služebních úřadech v rámci pilotní etapy <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</i>
6/2017 – 12/2018	Příprava projektů pro zavedení standardů pro řízení kvality a realizaci vzdělávání na služebních úřadech do výzvy č. 19 <i>odpovědnost: služební úřady za spolupráce sekce pro státní službu Ministerstva vnitra</i>
6/2017 – 6/2021	Zavedení standardů pro řízení kvality a vzdělávání na všech služebních úřadech <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, služební úřady</i>
31. 12. 2019	Uzavření výzvy č. 19
7/2018 – 12/2021	Vyhodnocení zavádění řízení kvality a vzdělávání ve služebních úřadech a doporučení pro další rozvoj systémů řízení kvality a vzdělávání na služebních úřadech <i>odpovědnost: sekce pro státní službu Ministerstva vnitra, za spolupráce služebních úřadů</i>