

# **SESTAVOVÁNÍ TÝMŮ KVALITY PRO ZAVÁDĚNÍ METODICKÉHO POKYNU PRO ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH A ROLE SLUŽEBNÍHO ORGÁNU**



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 2018



## Úvod

Předkládaný materiál naplňuje úkol sekce pro státní službu napomoci služebními úřadům vytvořit správnou organizační a personální strukturu pro úspěšné zavedení systémů řízení kvality vycházející z praktických zkušeností. Sekce pro státní službu si tedy předsevzala úkol zpracovat specifikaci role služebního orgánu ve vztahu k zavádění systému řízení kvality a specifikaci pravomoci manažera kvality a interního auditora kvality, včetně například charakteristiky služebního místa, zařazení v Katalogu správních činností a vymezení vzájemných kompetencí (viz Krok č. 2: Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality). Úkolem dále bylo zpracovat doporučení pro sestavení týmu kvality ve služebních úřadech, včetně doporučení k rozsahu týmu kvality (Krok č. 5: Sestavení týmu kvality), které má napomoci služebními úřadům vytvořit vhodnou platformu pro úspěšné zavedení požadavků **Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech** schváleného vládou dne 4. dubna 2018 usnesením č. 214 (dále jen „Metodický pokyn“).

V rámci kroku 2 Stanovení odpovědností za zavedení systému řízení kvality Metodický pokyn uvádí: *Důležitou aktivitou na straně služebního úřadu je stanovení gesce za zavádění systému řízení kvality. Hlavní odpovědnost za zavedení systému řízení kvality do služebního úřadu ideálně nese služební orgán, a to zejména z hlediska odpovědnosti za organizační věci státní služby ve služebním úřadu. Ten následně určí vhodného zaměstnance a deleguje na něj pravomoc manažera kvality, který bude celý proces zavádění systému řízení kvality koordinovat. Služebnímu orgánu může být dále podřízena „pozice“ interního auditora kvality, pokud bude v rámci služebního úřadu zřízena. Pokud je ve služebním úřadu zřízen útvar interního auditu, může být interní auditor kvality podřízen představenému tohoto útvaru.*

V rámci kroku 5 Sestavení týmu kvality Metodický pokyn uvádí: *Vedení úřadu / služební orgán jmenuje členy týmu kvality. Pro úspěšné udržování a monitorování je důležitá role manažera kvality, který bude celý proces koordinovat uvnitř služebního úřadu. Dalšími členy týmu kvality by měli být vybraní zástupce vedení služebního úřadu a pověřeni zaměstnanci v rozsahu a se specializací dle velikosti a typu služebního úřadu a vybraného způsobu zavádění systému řízení kvality podle tohoto Metodického pokynu. Cílem týmu kvality je analyzovat vstupní podmínky pro plnění požadavků vyplývajících z minimální či optimální míry kvality, zavést jednotlivá opatření kritérií zlepšování či zvolenou metodu řízení kvality, monitorovat jejich plnění, zvolenou formou informovat vedení služebního úřadu o průběžném stavu zavádění systému řízení kvality a nastavit proces trvaného zlepšování. Dopad do struktury členů týmu kvality a jejich práce bude mít rozhodnutí o společném postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů v o otázce zavedení systému řízení kvality.*

Předkládaný materiál je zamýšlen především jako podpora pro úspěšné zavedení požadavků Metodického pokynu. Je však vhodný i pro rozhodovací činnosti vedení těch služebních úřadů, které se rozhodly namísto minimálních požadavků Metodického pokynu rovnou (tedy minimální míry řízení kvality definované v rámci tzv. kritériích zlepšování) aplikovat



požadavky aktuální ISO 9001. Tato verze normy sice jmenovitě neuvádí ani tým kvality, ani v tomto materiálu popsané „pozice“ v týmu kvality (s výjimkou *interních* auditorů). Autoři textu se ale s ohledem na zkušenosti v dané oblasti domnívají, že doporučení uvedená v tomto materiálu mohou být přínosem i pro tyto služební úřady včetně těch, které již s normou ISO 9001 pracovaly v předchozím období. Naopak Společný hodnotící rámec CAF sestavení týmů kvality doporučuje, stejně tak definování odpovědností vedení dané organizace. Předkládaný materiál tedy představuje doporučení pro zavedení požadavků minimální tak optimální míry řízení kvality.

Předkládaný materiál je koncipován do tří hlavních částí (viz jednotlivé varianty), které popisují jednotlivé role a organizační strukturu pro zavedení požadavků Metodického pokynu 1/ zavedením požadavků Metodického pokynu bez účasti externího poradenského subjektu a bez využití principů projektového řízení, 2/ s využitím principů projektového řízení, 3/ s účastí externího poradenského subjektu takto:

**Varianta „interní“: Role a organizační struktura pro zavádění požadavků Metodického pokynu**

1. Služební orgán
2. Tým kvality
3. Členové týmu kvality a manažer kvality
4. Pracovní týmy
5. Interní audit a interní auditoři

**Varianta „projektová“: Role a organizační struktura při zavádění požadavků Metodického pokynu prostřednictvím realizace projektu**

1. Projektový tým
2. Ředitel projektu
3. Projektový manažer

**Varianta „dodavatelská“: Zavádění požadavků Metodického pokynu s účastí externího poradenského subjektu**

**Zkušenosti z pilotního zavádění Metodického pokynu**

**Závěrečná doporučení**

**Kontakty**



## **VARIANTA „INTERNÍ“: ROLE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRO ZAVÁDĚNÍ POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU**

### **1. Služební orgán**

Služební orgán plní roli zástupce vedení organizace/úřadu v rámci zavádění systému řízení kvality.

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

Role služebního orgánu je pro úspěšné zavedení systému řízení kvality naprosto stěžejní. Jeho podpora práci týmu kvality a jeho angažovanost v těch „správných momentech“ zavádění může ovlivnit celý proces zavádění systému řízení kvality.

Je na zvážení služebního orgánu, zda se chce práce týmu kvality zúčastnit nebo vlastní práci ponechat na delegovaných zaměstnancích. Oba přístupy mají své výhody a nevýhody. Při zapojení služebního orgánu do práce týmu kvality se může stát, že tým kvality nebude dostatečně otevřený novým myšlenkám a změnám, nebo naopak budou členové týmu kvality více motivováni tím, že uvidí ochotu pro změnu ze strany služebního orgánu. V tomto momentě je potřeba zvážit rozsah zapojení služebního orgánu do práce týmu kvality s ohledem na podmínky a atmosféru panující na daném služebním úřadu.

### **2. Tým kvality**

Hlavním důvodem vytvoření týmu kvality je jednoznačné přihlášení se vedení úřadu k zahájení procesu zavádění systému řízení kvality a přiřazení z toho vyplývajících odpovědností konkrétním státním zaměstnancům (služební úřad může vedle státních zaměstnanců do týmu kvality delegovat ve shodě s platnými předpisy i zaměstnance v pracovním poměru).

Neméně významným důvodem je pak skutečnost, že v případě většiny služebních úřadů platí, že úkol zavedení systému řízení kvality je natolik rozsáhlým a náročným projektem, že případná úvaha o jednotlivci, nebo velikosti služebního úřadu nepřiměřeně malém týmu kvality, který by se ho úspěšně zhostil, je nerelevantní. Počet členů týmu kvality však není přesně stanoven. Zpravidla se odvíjí od rozsahu zaváděného systému řízení kvality, velikosti služebního úřadu a jeho konkrétních podmínek.



Vedle úspěšného zavedení systému řízení kvality v daném služebním úřadě je cílem týmu kvality zavedený systém řízení kvality udržovat aktivní, v trvalé shodě s požadavky Metodického pokynu, nebo dalších standardů, které si služební úřad zvolí (dále jen „požadavky Metodického pokynu“), a se souvisejícími právními a služebními předpisy, posilovat povědomí všech zaměstnanců o principech kvality, základních přístupech a o zavedeném systému řízení kvality a vyhledávat a rozvíjet podmínky pro jeho trvalé zlepšování.

Na základě jmenování vedením úřadu a pochopení požadavků Metodického pokynu a pro jejich úspěšné zavedení musí členové týmu kvality naplánovat a personálně zajistit vstupní analýzu vnitřní organizace, určených činností a jejich administrace v rámci konkrétního služebního úřadu, zpracovat výsledky analýzy a seznámit s nimi vedení úřadu.

Podle výsledků analýzy musí definovat rozsah zaváděného systému řízení kvality (dotčené útvary a zaměstnance), následně určit plán a postup zavádění systému řízení kvality a jeho aktuální dopady a možná rizika v závislosti na požadavcích Metodického pokynu. Tým kvality musí s nastaveným plánem a postupem zavádění seznámit vedení úřadu a po jeho schválení i ostatní zaměstnance. Pro určení tohoto plánu a postupu zavádění systému řízení kvality a jeho aktuálních dopadů a možných rizik je možné využít principy projektového řízení a zpracovat projekt, jehož cílem bude v určitém čase, kvalitě a za spolupráce jmenovaného týmu kvality zavést požadavky Metodického pokynu.

Po celou dobu zavádění systému řízení kvality se tým pravidelně schází, komunikuje o průběhu zavádění jednotlivých požadavků v rámci určeného plánu a postupu zavádění. V rámci pravidelné komunikace tým řeší aktuální problémy a případné nedostatky a navrhuje a provádí následně opatření, která schválilo vedení úřadu.

K zásadním úkolům týmu patří, na základě interní dohody v jeho rámci, připravovat k jednotlivým požadavkům Metodického pokynu přehled dostupné související dokumentace, vyhledávat podněty a navrhnout řešení pro zavádění konkrétních požadavků Metodického pokynu.

Členové týmu také v rámci svých odborných kompetencí připravují podklady a návrhy postupu pro možné monitorování, hodnocení a přezkoumání související s naplňováním Metodického pokynu.

Členové týmu spolupracují dle určení s útvarem interního auditu nebo kontroly a v rámci svých činností dodržují etická pravidla a mlčenlivost dle podmínek konkrétního služebního úřadu a souvisejících předpisů.



### 3. Členové týmu kvality a manažer kvality

Pro úspěšné zavedení systému řízení kvality je dobře sestavený tým nezbytnou podmínkou. Vhodnými kandidáty na **členy týmu** jsou zejména vedoucí zaměstnanci („pozice“ vedoucího zaměstnance však není nezbytnou podmínkou pro jeho jmenování do týmu), kteří by měli v ideálním případě mít následující vlastnosti:

- znalost a případně odpovědnost za klíčové činnosti konkrétního úřadu,
- s dobrou odbornou znalostí konkrétních činností úřadu a související předpisové základny,
- s osobnostními předpoklady pro práci v týmu,
- se schopností formulovat a prosazovat konkrétní řešení pro dílčí přístupy k zavádění systému řízení kvality a splnění požadavků Metodického pokynu,
- s dobrými komunikačními a prezentačními schopnostmi,
- s ochotou podílet se na formulaci potřebných změn v úřadu.

V čele týmu kvality stojí **manažer kvality**. Vhodným kandidátem je zejména vedoucí zaměstnanec některého z klíčových útvarů daného služebního úřadu s potřebnou úrovní výše uvedených znalostí a dovedností.

Doporučeným útvarem, do kterého by měl být manažer kvality zařazen, je útvar v přímé podřízenosti služebnímu orgánu, v případě ministerstva je tímto útvarem myšlena kancelář státního tajemníka. Aktuální praxí úřadů je často jmenování ředitele personálního odboru manažerem kvality včetně zatížení celého administrativního odboru touto agendou. S ohledem na rozsah a zaměření kritérií zlepšování zpracovatelé takovou praxi nepovažují za ideální.

V souvislosti s nastavením systemizovaného místa pro manažera kvality se doporučují následující systemizační atributy:

- oborem služby podle nařízení vlády č. 106/2015 Sb., o oborech státní služby, je obor č. 78 Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání;
- platovou třídou je 12. platová třída s kódem nejnáročnější správní činnosti podle § 2 odst. 2 písm. a) a c) nařízení vlády č. 92/2015 Sb., o pravidlech pro organizaci služebního úřadu, 02.31.12.04 „Koordinace a metodické usměrňování kvality a efektivity veřejné správy a veřejných služeb orgánů veřejné správy“, nebo 13. platová třída s kódem nejnáročnější správní činnosti 02.31.13.11 „Tvorba koncepce a komplexní koordinace veřejné správy a veřejných služeb resortu včetně realizace strategických cílů k zefektivnění a zvyšování kvality veřejné správy a veřejných služeb“ (nastavení platové třídy a správní činnosti se odvíjí od rozsahu práce manažera kvality a od druhu případné jiné činnosti než je řízení kvality).



Manažer kvality se zodpovídá ze své činnosti vedení úřadu. Je zodpovědný především za koordinaci činností týmu kvality, které mají zásadní vliv na úspěšné zavedení požadavků Metodického pokynu, za předkládání zpráv vedení úřadu a za komunikaci s útvarům interního auditu, kontroly a případné externí strany pro posuzování zavedeného systému řízení kvality podle Metodického pokynu.

Manažer kvality dále zodpovídá za zpracování plánu a postupu zavedení požadavků Metodického pokynu v rámci týmu, organizuje jejich projednávání, ověřování a přezkoumávání v rámci konkrétního týmu nebo služebního úřadu a předkládá závěry týmu a jeho návrhy vhodných opatření ke schválení vedení úřadu.

Manažer kvality ve spolupráci s členy týmu shromažďuje informace z úřadu, které mohou ohrozit úspěšné zavádění, být pro ně rizikem nebo naopak přispět ke zlepšování anebo k uplatňování zjištěných postupů dobré praxe.

Odpovídá také za realizaci schválených programů a plánů interních auditů systému řízení kvality a za evidenci jejich výstupů, zjištěných nedostatků nebo neshod (v případě jiných standardů, které si služební úřad zvolí) včetně návrhu jejich řešení a souvisejících opatření, která předkládá ke schválení vedení služebního úřadu.

V neposlední řadě odpovídá za komunikaci a předávání informací mezi týmem kvality a ostatními dotčenými státními zaměstnanci nebo dotčenými dalšími služebními úřady a jejich útvary.

Manažer kvality se ve spolupráci s dalšími členy týmu nebo dotčenými útvary služebního úřadu (ve shodě se služebními a interními předpisy konkrétního služebního úřadu a souvisejícími právními předpisy) podílí na vzniku, evidenci, distribuci, udržování, aktualizaci, archivování a skartaci dokumentace zavedeného systému řízení kvality, dle možností a tam, kde je to vhodné.

Manažer kvality dále zajišťuje naplnění dalších požadavků vyplývajících z Metodického pokynu, a to zejména ve smyslu zajištění informování a součinnosti se sekci pro státní službu, zpracovává podklady pro půlroční monitoring pro sekci pro státní službu a zúčastňuje se společně s týmem souvisejících školení.

#### **4. Pracovní týmy**

Pracovní týmy jsou fakultativní organizační strukturou a mohou být ustaveny v souvislosti s rozsahem a náročností opatření nutných ke splnění požadavků Metodického pokynu nebo v případech organizační náročnosti realizace (např. v případech, kdy nadřízený služební úřad zavádí požadavky Metodického pokynu i ve svých podřízených služebních úřadech). Úkoly členů pracovních týmů (specialistů) pak mohou duplikovat úkoly týmu kvality, tzn., realizují činnosti vedoucí k naplnění požadavků Metodického pokynu. Podle rozsahu činností může být do čela pracovního týmu jmenován Manažer pracovního týmu.



## 5. Interní audit a interní auditoři

Nedílnou součástí dobře zavedeného systému řízení kvality služebního úřadu je funkční systém interních auditů a jejich důležití aktéři, interní auditoři. Počet interních auditorů je dán velikostí služebního úřadu a rozsahem jeho systému řízení kvality. Každý služební úřad ale musí mít alespoň jednoho interního auditora systému řízení kvality.

**Interní auditor systému řízení kvality** je pro každý systém řízení kvality nezbytně zřízovanou „pozicí“. Ať sám nebo v týmu auditorů vždy usiluje o objektivní posouzení shody (míry plnění požadavků) systému řízení kvality (nebo jeho dílčích částí/procesů) daného služebního úřadu s konkrétními požadavky Metodického pokynu a v širších souvislostech i shodu s platnými právními a služebními předpisy.

Vhodnými kandidáty na „pozici“ jsou zejména zaměstnanci:

- se zkušeností v daném nebo v obdobném úřadě souvisle nejméně 3 roky,
- s dobrou odbornou znalostí konkrétních činností úřadu a související předpisové základny,
- s výbornou znalostí Metodického pokynu (nebo dalších standardů, které si služební úřad zvolí),
- s osobnostními předpoklady pro práci v týmu,
- se schopností naslouchat, zjištěné informace analyzovat, oddělit podstatná zjištění, identifikovat neshody (neplnění požadavků) a vyvodit z nich možné závěry,
- se schopností formulovat závěry z posuzování v rámci interních auditů do zpráv o jejich průběhu a odborně správně argumentovat pro jejich pochopení a řešení případných neshod a obhájit své návrhy řešení a souvisejících opatření.

Interní auditoři spolupracují v duchu zásad nestrannosti a objektivnosti auditní práce s manažerem kvality a dalšími členy týmu kvality, s útvarem interního auditu nebo kontroly a v rámci svých činností dodržují etická pravidla a mlčenlivost dle podmínek konkrétního služebního úřadu a souvisejících předpisů a spolu s týmem se zúčastňují souvisejících školení.

Personálním řešením pro obsazování „pozice“ interního auditora může být i využití vhodných kandidátů z řad stávajících interních auditorů, působících ve služebních úřadech podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

S tím také souvisí určení „postavení“ interního auditora systému řízení kvality v rámci organizační struktury konkrétního služebního úřadu. Ten může být buď podřízen přímo vedení služebního úřadu na samostatné „pozici“ nebo zařazen do stávajícího útvaru interního auditu a podřízen jeho vedoucímu zaměstnanci. V případě týmu interních auditorů jsou členové týmu podřízeni jeho vedoucímu auditorovi.

Pokud se služební úřad rozhodne interního auditora systému řízení kvality formálně „začlenit“ do týmu kvality, je takový krok možný s tím, že interní auditor systému řízení kvality





je takto vnímán jako ten, kdo se podílí svou činností na sběru informací o efektivnosti zavedeného systému řízení kvality, na jeho zlepšování.

Interní auditor systému řízení kvality se nemůže podílet na zavádění systému řízení kvality podle požadavků Metodického pokynu, na tvorbě souvisejících dokumentů s výjimkou těch, které přímo souvisejí s prováděním interních auditů a na realizaci schválených opatření, která vyplynou z přezkoumání nebo z auditů (interních i externích) systémů řízení kvality a na posuzování své služební/pracovní činnosti.

Autoři textu se s ohledem na zkušenosti v dané oblasti domnívají, že tam, kde služební úřad bude zavádění systému řízení kvality provádět nově/poprvé, není vhodné obsazování „pozice“ interního auditora na základě výsledků výběrového řízení. Především z důvodu potřebné míry otevřenosti mezi posuzovanými zaměstnanci a interními auditory a také s ohledem na povahu důvěrnosti konkrétního posuzování a zachování mlčenlivosti o průběhu a výsledcích interního auditu.



## **VARIANTA „PROJEKTOVÁ“: ROLE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PŘI ZAVÁDĚNÍ POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU PROSTŘEDNICTVÍM REALIZACE PROJEKTU**

V případě zavádění požadavků Metodického pokynu prostřednictvím realizace projektu, resp. využitím principů a pravidel projektového řízení, je vhodné v míře zvolené služebním úřadem uplatňovat principy projektového řízení, mezi něž dočasně vytvořená projektová organizační struktura patří.

### **1. Projektový tým**

Projektový tým je realizační tým, jehož cílem je analyzovat vstupní podmínky pro plnění požadavků Metodického pokynu, monitorovat jejich plnění, zvolenou formou informovat vedení služebního úřadu o průběžném stavu zavádění systému řízení kvality a nastavit proces trvaného zlepšování.

Nad rámec týmu kvality specifikovaného v předcházející kapitole (viz varianta „interní“) řeší projektový tým zavádění systému řízení kvality jako projekt, včetně vedení projektové dokumentace v rozsahu odpovídajícímu rozsahu systému řízení kvality. Tým kvality tedy může být součástí projektového týmu.

Hlavními úkoly týmu kvality je seznámit se s požadavky Metodického pokynu, zajistit zpracování Analýzy současného stavu, na základě výsledků pak určit rozsah potřebných kroků k naplnění požadavků Metodického pokynu, navrhnout harmonogram činností, definovat možná rizika, monitorovat a vyhodnocovat postup plnění opatření.

Složení projektového týmu:

- ředitel projektu
- projektový manažer
- manažer kvality
- členové týmu kvality
- interní auditor systému řízení kvality se může podílet na zavádění systému řízení kvality podle Metodického pokynu pouze v rozsahu tvorby dokumentů, které přímo souvisejí s prováděním interních auditů, realizace schválených opatření, která vyplynou z přezkoumání nebo z auditů (interních i externích) systémů řízení kvality.

Dopad do struktury členů týmu kvality, jejich počtu a práce bude mít rozhodnutí o společném postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů v otázce zavedení systému řízení kvality v tom smyslu, že je vhodné do týmu kvality zahrnout také osoby odpovědné za zavedení systému řízení v podřízených služebních úřadech (viz např. níže uvedené řešení pracovními týmy).



## 2. Ředitel projektu

Ředitel projektu odpovídá za řádnou realizaci projektu z hlediska kvality, času, financí a dosažení stanovených výstupů podle schválené projektové dokumentace. V případě realizace projektu zavádění řízení kvality s podporou Operačního programu Zaměstnanost je zodpovědný za dodržení pravidel čerpání finanční podpory. Odpovědným zástupcem ředitele projektu na úrovni každodenního průběhu projektu je ve většině případů Projektový manažer.

Ředitelem projektu může být služební orgán nebo jím nebo vedením úřadu delegovaný zaměstnanec. Pokud ředitelem projektu není služební orgán, je potřeba definovat v rámci projektového řízení takovou strukturu, která bude odpovídat roli služebního orgánu specifikovanou ve variantě „interní“.

V případě, že ředitel projektu bude jmenován rovněž nejvyšším představitelem systému řízení kvality, je tímto odpovědný za úspěšné zavedení systému řízení kvality ve služebním úřadě v souladu s Metodickým pokynem a rozhodnutím vedení služebního úřadu o rozsahu zavádění systému řízení kvality.

## 3. Projektový manažer

Projektový manažer je odpovědný za úspěšné dodání výstupů projektu v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšné dokončení projektu. Je v trvalém kontaktu s ředitelem projektu – projektový manažer je povinen poskytovat řediteli projektu potřebné informace o průběhu projektu. Projektový manažer má jasně deklarovanou pravomoc koordinovat projekt na každodenní bázi a přímo delegovat úkoly a otevřené body projektu.

S ohledem na podmínky a praxi daného úřadu a s ohledem na typ osoby může být projektovým manažerem jmenován manažer kvality, s rolí definovanou v rámci varianty „interní“.



## **VARIANTA „DODAVATELSKÁ“: ZAVÁDĚNÍ POŽADAVKŮ METODICKÉHO POKYNU S ÚČASTÍ EXTERNÍHO PORADENSKÉHO SUBJEKTU**

Využití externího poradenského subjektu je možné, nikoli však nezbytné, zvažovat v případech zavádění systému řízení kvality, podle požadavků normy ISO 9001. Samotnou certifikaci (dohledové audity a recertifikace) úřadu podle normy ISO 9001 následně provádí akreditovaný certifikační orgán<sup>1</sup>. V takovém případě musí zaváděný systém ještě zahrnout zavedení těch požadavků Metodického pokynu, které normy ISO 9001 jasně nespecifikuje, jako závazné.

Uvedená varianta také zahrnuje specifikaci požadavků na poradenský subjekt a přidělení odpovědností za spolupráci s ním.

V rámci výběru poradenského subjektu je třeba nezbytně zvažovat jeho zkušenosti s daným oborem činností, ve kterých má poradovat a také obsah smluvního ujednání a zejména formulace obsahu plnění, vymahatelnost plnění a také jeho odpovědnost za případné škody např. formou pojištění poradenského subjektu a jeho výší. Neméně důležitá je také vlastní úroveň komunikace jednotlivých konzultantů poradenského subjektu, úroveň jejich zkušeností, míra jejich schopností naslouchat, podřídit se potřebám organizace a skutečně efektivně jí napomáhat při zavádění systému řízení kvality. Není vhodným poradenským subjektem ten, který „vnucuje“ celý systém a zejména rozsáhlou dokumentaci tzv. na klíč.

V případě působení poradenského subjektu není potlačena role manažera kvality ani dalších členů týmu kvality. Naopak jejich význam roste mírou odpovědnosti za komunikaci s externím poradenským subjektem, za věcně správnou interpretaci a přenos poznatků o organizaci a postupech v konkrétním úřadu a o hledání vhodných řešení a nástrojů při zavádění komplexního systému řízení kvality podle ISO 9001 a za současného naplňování požadavků Metodického pokynu. Projektový manažer v takovém případě plní funkci

---

<sup>1</sup> Akreditace takového certifikačního subjektu by měla zahrnovat povinné obory (viz níže) akreditace v oblasti certifikace systémů řízení kvality podle ISO 9001 ve veřejné správě. Jednotlivá akreditační osvědčení certifikačních orgánů a jejich rozsah lze ověřit na <http://www.cai.cz/Subjekty?Scopeld=T&DisableFilter=true>

- 71.20 Technické zkoušky a analýzy
- 84.11 Všeobecné činnosti veřejné správy
- 84.12 Regulace činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče, vzděláváním, kulturou a sociální péčí, kromě sociálního zabezpečení
- 84.13 Regulace a podpora podnikatelského prostředí
- 84.21 Činnosti v oblasti zahraničních věcí
- 84.22 Činnosti v oblasti obrany
- 84.23 Činnosti v oblasti spravedlnosti a soudnictví
- 84.24 Činnosti v oblasti veřejného pořádku a bezpečnosti
- 84.25 Činnosti v oblasti protipožární ochrany
- 84.30 Činnosti v oblasti povinného sociálního zabezpečení



koordináčnÍ, zejména v oblasti časového harmonogramu, čerpání a definování potřeb zdrojů a kontrolní v oblasti povinných výstupů a jejich požadované úrovně. Služební orgán vystupuje v roli zadavatele případné veřejné zakázky a objednatele služeb na základě smluvních ujednání a je odpovědný za konečné převzetí předmětu plnění veřejné zakázky.



## ZKUŠENOSTI Z PILOTNÍHO ZAVÁDĚNÍ METODICKÉHO POKYNU

Problematika sestavování týmů kvality a způsoby nastavení rolí v těchto týmech byla rovněž testována na dvou pilotních úřadech. Na obou úřadech byly zvoleny odlišné postupy sestavení týmů, odlišné způsoby komunikace uvnitř i vně vůči zástupcům sekce pro státní službu a odlišné způsoby přístupu k Metodickému pokynu a jeho požadavkům.

Na **Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy** byl sestaven tým kvality, jehož členy byli zástupci vedení úřadu v úrovni zejména ředitelů odborů. Členové týmu kvality byli zvoleni podle působnosti jednotlivých útvarů z hlediska obsahu kritérií zlepšování (v té době se jednalo ještě o celkem třináct kritérií zlepšování). V čele týmu stál služební orgán (státní tajemník), který byl aktivně přítomen téměř všem jednáním. Vlastní práce v týmu kvality byla rozdělena mezi tzv. minitýmy sestavenými podle typu kritéria zlepšování.

Na **Ministerstvu zemědělství** byl zvolen postup pravidelných projednávání jednotlivých kritérií zlepšování konaných každý týden ve složení jmenovaných zástupců daného úřadu (představený a řadový zaměstnanec útvaru mající v gesci personální záležitosti) a zástupců sekce pro státní službu. Ve struktuře Ministerstva zemědělství byl vytvořen tým kvality, se kterým bylo zvolené kritérium zlepšování projednáváno. Výstupy pak byly předány zástupcům sekce pro státní službu k rozhodnutí o jejich akceptaci a následnému zapracování. Na průběh pilotní aplikace dohlížel a významných jednání se účastnil služební orgán (státní tajemník).

Oba dva přístupy byly vyhodnoceny jako přínosné a pro zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech. Zároveň oba přístupy potvrdily významnou úlohu základního principu systémů řízení kvality, tzv. leadership, aneb princip vedení. Princip vedení zdůrazňuje roli vedoucích zaměstnanců a potřebu jejich osobní angažovanosti v systémech řízení kvality, tj., aby svým pozitivním příkladem – svým chováním, postoji a jednáním – garantovali dlouhodobě směřování a dosahování co nejlepších výsledků a zvyšování výkonnosti svých úřadů.



## ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Sestavení týmu kvality je zásadním počinem na cestě k úspěšnému a funkčnímu systému řízení kvality. Promyšlený výběr vhodných kandidátů, jejich individuální míra osobní angažovanosti a vhodná forma motivace budou důležitými faktory, které ovlivní individuální výsledek na každém ze služebních úřadů. Proto je na místě ještě zopakovat a shrnout obecná doporučení pro vedení služebních úřadů:

- seznámit se dobře s Metodickým pokynem,
- přizpůsobit počet zaměstnanců v týmu kvality a počet interních auditorů velikosti úřadu a rozsahu systému řízení kvality,
- snažit se hledat kandidáty na manažera kvality, členy týmu kvality a interní auditory kvality mezi stávajícími zaměstnanci,
- seznamovat se pravidelně s výsledky práce týmu kvality, s problémy a riziky, které ji provázejí, a podporovat hledání jejich řešení,
- číst zprávy z auditů (interních a externích),
- snažit se výsledky týmu kvality a interních auditorů zohlednit v rámci služebního hodnocení a odměňování.



## KONTAKTY

Pro další informace je možné kontaktovat zpracovatele tohoto materiálu a další členy týmu sekce pro státní službu.

**Cvejnová Štěpánka, Ing.**

stepanka.cvejnova@mvcr.cz  
974 818 201, 739 608 489

**Urbanová Libuše, Mgr.**

libuse.urbanova@mvcr.cz  
974 818 210, 703 193 689

**Břenková Kateřina, Mgr., MBA**

katerina.brenkova@mvcr.cz  
974 818 260, 725 963 039

**Kahánek Vladimír, Mgr., MPA**

vladimir.kahanek@mvcr.cz  
974 818 262, 602 332 112