Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

INFORMACE O STAVU ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH ZA ROK 2017

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

OBSAH

Úvod 3

Kapitola 1: Aktivity předcházející roku 2017 4

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 4

Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech 4

Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě 5

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality 6

Zhodnocení dosavadních aktivit a výstupů 6

Kapitola 2: Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech 8

Kapitola 3: Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech 10

Setkání zástupců služebních úřadů 10

Setkání členů pracovní skupiny pro řízení kvality 11

Setkání pracovních skupin složených ze zástupců služebních úřadů 12

Setkání vedení sekce pro státní službu 13

Realizace dotazníkového šetření 14

Zpracování Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech 19

Kapitola 4: Pilotní ověřování Metodického pokynu 20

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 20

Ministerstvo zemědělství 21

Vyhodnocení pilotního ověřování 21

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech po pilotním ověřování 22

Kapitola 5: Vzdělávání v oblasti řízení kvality ve služebních úřadech 23

Kapitola 6: Příprava na zavedení řízení kvality ve služebních úřadech prostřednictvím projektů z Operačního programu Zaměstnanost 25

Kapitola 7: Podpora zavádění řízení kvality ze strany sekce pro státní službu 27

Závěr 30

ÚVOD

Předkládaná zpráva naplňuje úkol sekce pro státní službu Ministerstva vnitra vycházející z usnesení vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 o Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech. Tímto usnesením bylo ministru vnitra uloženo předložit vládě vždy ke dni 30. června každého kalendářního roku informaci o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Informace"). První zpráva v souladu s tímto úkolem má být předložena za zavádění řízení kvality v roce 2017.

Pro přehlednost byla pro účely zpracování této Informace převzata struktura Metodiky zavádění řízení kvality ve služebních úřadech tak, aby byl zřejmý posun v jednotlivých krocích zavádění řízení kvality ve služebních úřadech s porovnáním oproti výchozímu stavu či předchozímu období.

Jelikož se jedná o první Informaci o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, její zpracovatelé zhodnotili jako vhodné zmínit aktivity a významné dokumenty, které se staly zásadními pro další směřování a způsob zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, a to právě nejen v roce 2017. Jejich shrnutí je obsahem první kapitoly.

Druhá kapitola je věnována zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech, zásadnímu dokumentu, a to Metodice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, jež byla zpracována z převážné části již v roce 2016, ale schválena vládou České republiky dne 10. dubna 2017 usnesením č. 257 a jejíž význam je zásadní jak pro způsob zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech, tak také pro plnění povinností z něj plynoucích.

Následné kapitoly již sledují a informují o postupu definovaném Metodikou zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, přičemž kroku č. 6 Vyhodnocení a kroku č. 7 Trvalému zlepšování se tato informace nevěnuje, jelikož aktivity s tím spojené nebyly (a nemusely být) ve sledovaném období zahájeny.

Předkládaná Informace tedy shrnuje aktivity sekce pro státní službu od roku 2015 do konce roku 2017, které se staly v rámci naplňování úkolu nastavit systém řízení kvality vhodný pro služební úřady vyplývajícího ze Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

KAPITOLA 1: AKTIVITY PŘEDCHÁZEJÍCÍ ROKU 2017

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

Požadavek zavést vybrané standardy či komplexní systémy řízení kvality ve služebních úřadech, včetně konkrétního popisu zadání, je obsažen ve **Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020** (dále jen „Strategický rámec"), konkrétně v Implementačním plánu pro Strategický cíl 1 „Modernizace veřejné správy" a v Implementačním plánu pro Strategický cíl 4 „Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě".

V rámci Strategického cíle 1 se jedná o naplnění opatření specifického cíle 1.3 „Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě", v rámci kterého je dosavadní používání metod řízení kvality ve veřejné správě posuzováno jako značně roztříštěné a bez možnosti celkového sledování a vyhodnocování dosahovaných výsledků. Strategický cíl 4, konkrétně Specifický cíl 4.2 „Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech", definuje úkoly směřující k analyzování a následnému nastavení a realizaci relevantních personálních procesů ve správních úřadech. Cílem je vytvořit efektivně fungující jednotný systém všech podstatných personálních procesů napříč jednotlivými služebními (správními) úřady.

Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech

Významným vstupem pro zpracování metodických materiálů k zavádění řízení kvality ve služebních úřadech se stala **Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech**[1], kterou zpracovalo Ministerstvo vnitra v roce 2015 na základě dotazníkového šetření u 74 služebních úřadů. Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech zohledňuje data k 30. červnu 2015, tedy před nabytím plné účinnosti prováděcích právních předpisů k zákonu o státní službě. Aby byla získána data týkající se personálních procesů, byla po více než roce implementace zákona o státní službě, na základě rozhodnutí Rady vlády pro veřejnou správu realizace dotazníkového

---

[1] Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech je dostupná na stránkách Ministerstva vnitra jako výstup projektu „Implementační jednotka", konkrétně zde http://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx).

šetření, zopakována v 1. polovině roku 2017 a zpracována druhá Analýza současného stavu personálních procesů ve správních úřadech za rok 2016.

Obě výše uvedené Analýzy, tedy analýza personálních procesů před plnou implementací zákona o státní službě a analýza personálních procesů po roce implementace zákona o státní službě, poskytují přehled činností služebních úřadů v oblasti řízení lidských zdrojů a přehled interních úprav personálních procesů vykazující zásadní změnu, až pokrok, v této oblasti. Zejména analýza s daty za rok 2016 se stala jedním ze základních vstupů pro definování obsahu systému řízení kvality ve služebních úřadech, a to na bázi porovnání institutů zákona o státní službě, implementovaných ve služebních úřadech s obsahem komplexních metod řízení kvality.

Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě

Dalším důležitým zdrojem a pokladem pro zpracování systému řízení kvality ve služebních úřadech se stala **Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě**[2]. Analýza byla zpracována ke dni 30. června 2016.

Kromě toho, že zpracování analýzy naplnilo 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“, její závěry potvrdily situaci popsanou ve Strategickém rámci, tedy že používání metod řízení kvality není ve veřejné správě systematicky podporováno, koordinováno ani vyhodnocováno. Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě byla následně schválena Radou vlády pro veřejnou správu dne 24. června 2016.

Na základě závěrů analýzy bylo rozhodnuto, že zavedení komplexních metod řízení kvality budou jen doporučeným způsobem, jak zvýšit kvalitu ve státní správě a že komplexní metody řízení kvality, respektive jejich principy budou podkladem pro definování standardů, které budou plošně zavedeny ve služebních úřadech, samozřejmě s respektováním aktuálního stavu služebních úřadů.

[2] Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě je dostupná na webových stránkách Ministerstva vnitra jako výstup projektu Implementační jednotka, konkrétně zde http://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx).

Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality

Dalším dokumentem, který předcházel zpracování Metodiky zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, je **Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality**[3].

Zpracování tohoto Metodického doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality představovalo rovněž 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. prosinec 2016. Tato předběžná podmínka byla jednou z tematických předběžných podmínek, které byly stanoveny ze strany Evropské komise jako předpoklad pro čerpání evropských strukturálních a investičních fondů. Metodické doporučení bylo projednáno a schváleno na zasedání Řídicího výboru pro lidské zdroje ve veřejné správě a následně schváleno dne 16. prosince 2016 na zasedání Rady vlády pro veřejnou správu.

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 však dále odvíjí až od definovaného obsahu minimální míry kvality ve služebních úřadech a doporučených způsobů pro její zavádění ve služebních úřadech.

Zhodnocení dosavadních aktivit a výstupů

Z výše uvedených dokumentů vyplynulo, že implementace metod kvality v úřadech státní správy i v úřadech samosprávy závisí na míře osvícenosti a odvahy představitelů těchto úřadů, nebo na prostředí, ve kterém daný úřad působí a ve kterém je zvykem či běžnou záležitostí uplatňovat některou z metod řízení kvality (nejčastěji se jedná o normy řady ISO).

Z výše uvedených důvodů bylo rozhodnuto, že sekce pro státní službu bude zavádění metod řízení kvality „pouze“ vysvětlovat a metodicky podporovat a metody řízení kvality se stanou základem pro stanovení tzv. minimální míry kvality, která bude představovat pro služební

[3] Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality je dostupné na webových stránkách státní služby Ministerstva vnitra http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-profesionalizace-a-kvality-statni-sluzby-a-statni-spravy.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d.

úřady povinné a nepodkročitelné minimum. Její zavedení nebude představovat nadměrné zvýšení administrativy pro služební úřady a jejich zaměstnance, naopak, její parametry budou nastaveny tak, aby byly měřitelné, realizovatelné a aby napomohly služebním úřadům na jejich cestě za efektivitou, kvalitou vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a za dosažením vynikající výkonnosti. Té lze dosáhnout pouze prostřednictvím vedení úřadu, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství a procesy. Současně parametry takto definované minimální míry kvality budou již implementované instituty zákona o státní službě respektovat nebo doplňovat tam, kde tyto zákonné instituty stanoveny nejsou, ale principy kvalitního řízení a fungování organizací je předpokládá.

KAPITOLA 2: METODIKA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Vláda České republiky svým usnesením ze dne 10. dubna 2017 č. 257 schválila **Metodiku zavádění řízení kvality ve služebních úřadech**[4] (dále jen „Metodika zavádění“), čímž byl naplněn úkol specifikovaný v 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 a v 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 v usnesení vlády ze dne 5. prosince 2016 č. 1088 k aktualizaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.

Metodika zavádění stanovuje oblasti požadavků na zavádění řízení kvality, způsob stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech, oblasti podpory zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost, zapojení externího dodavatele do zavádění řízení kvality ve služebních úřadech i postupu ve služebních úřadech s již zavedenými systémy kvality. Jejím hlavním cílem však bylo stanovení způsobu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a stanovení harmonogramu jednotlivých milníků.

V rámci Metodiky zavádění jsou určeny jednotlivé kroky zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech, které plně odráží zkušenosti a dobrou praxi z této oblasti a rovněž korespondují se zadáním uvedeným ve Strategickém rámci:

- Krok č. 1 Metodický pokyn
- Krok č. 2 Vzdělávání
- Krok č. 3 Pilotní aplikace
- Krok č. 4 Zavedení
- Krok č. 5 Oceňování
- Krok č. 6 Vyhodnocení
- Krok č. 7 Trvalé zlepšování

[4] Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech byla projednána na Řídicím výboru pro lidské zdroje ve veřejné správě dne 12. prosince 2016 a následně schválena Radou vlády pro veřejnou správu dne 16. prosince 2016. Metodika je dostupná na http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-profesionalizace-a-kvality-statni-sluzby-a-statni spravy.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d.

V souladu se Strategickým rámcem byly rovněž stanoveny rámcové oblasti, v nichž budou definovány konkrétní požadavky na zavádění řízení kvality. Definované oblasti rovněž odrážejí kompetence sekce pro státní službu (oblasti neobsahují parametry řízení kvality v odborných agendách vykonávajících služebními úřady).

- Oblast č. 1: Řízení úřadu
- Oblast č. 2: Strategické plánování a řízení
- Oblast č. 3: Řízení lidských zdrojů
- Oblast č. 4: Řízení partnerství
- Oblast č. 5: Výsledky výkonnosti úřadu

Aktivity navazující na vládou schválenou Metodiku zavádění byly zaměřeny na definování konkrétních požadavků v rámci výše uvedených pěti oblastí a na zvolení těch komplexních metod řízení kvality, s jejichž implementací ve veřejné správě jsou pozitivní zkušenosti a které by dle zkušeností zpracovatelů byly přínosem pro zvýšení kvality řízení a fungování služebních úřadů, a to zejména ve vazbě na implementaci zákona o státní službě.

KAPITOLA 3: METODICKÝ POKYN PRO ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Účelem Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech bylo definovat cílový rozsah minimální míry kvality povinně zaváděné v období let 2018 až 2021 do všech služebních úřadů. Úvodním krokem při vytváření Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech bylo získání podkladů pro zahájení prací na stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech, z tohoto důvodu byly v roce 2017 realizovány následující aktivity.

- Setkání zástupců služebních úřadů
- Setkání členů pracovní skupiny pro řízení kvality
- Setkání pracovních skupin – zástupců služebních úřadů
- Setkání vedení sekce pro státní službu
- Realizace dotazníkového šetření
- Zpracování Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech

Přehled průběhu definování konkrétních požadavků na rozsah minimální míry řízení kvality zaváděné ve služebních úřadech (včetně souslednosti dílčích kroků v rámci kritérií) je uveden v příloze tohoto dokumentu nazvané „Postup zpracování kritérií zlepšování“. Následující text popisuje jednotlivá výše uvedená setkání či aktivity, a to včetně jejich výstupů, v případě výstupů většího rozsahu, jsou tyto výstupy uvedeny právě v uvedené příloze.

Setkání zástupců služebních úřadů

Dne 25. ledna 2017 se uskutečnilo první pracovní setkání, konkrétně celkem 68 zástupců služebních úřadů, jehož účelem bylo prostřednictvím nástroje brainstormingu napomoci stanovit standardy řízení kvality ve služebních úřadech, a to v níže uvedených pěti oblastech:

- Oblast č. 1: Řízení úřadu
- Oblast č. 2: Strategické plánování a řízení
- Oblast č. 3: Řízení lidských zdrojů
- Oblast č. 4: Řízení partnerství
- Oblast č. 5: Výsledky výkonnosti úřadu

Zadání brainstormingu pro účastníky bylo: „Identifikujte co největší množství klíčových prvků, které byste v rámci zpracovávání standardů kvality v dané oblasti navrhovali nastavit na všech služebních úřadech."

Výstupy brainstormingu byly vyhodnoceny, rozřazeny do výše uvedených pěti oblastí a dílčích podoblastí a použity jako podklad pro zahájení prací na stanovení minimální míry kvality ve služebních úřadech.

V příloze tohoto dokumentu jsou výstupy daného jednání zástupců služebních úřadů uvedeny v řádce nazvané „Výstup brainstormingu zástupců služebních úřadů".

Setkání členů pracovní skupiny pro řízení kvality

Ve dnech 17. a 18. března 2017 se uskutečnilo setkání členů pracovní skupiny pro řízení kvality, kteří jsou považováni za experty v oblasti řízení kvality s mnohaletou zkušeností v řízení kvality a zavádění systémů řízení kvality ve veřejné správě České republiky. Cílem jednání bylo definovat na základě výstupů z brainstormingu kritéria zlepšování, a to v pěti oblastech (Řízení úřadu, Strategické plánování a řízení, Řízení lidských zdrojů, Řízení partnerství, Výsledky výkonnosti úřadu). Těchto pět oblastí bylo na tomto dvoudenním jednání dále rozpracováno do celkem 28 kritérií zlepšování, včetně stanovení jejich rámcového obsahu:

1. Systém vnitřní komunikace
2. Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura
3. Definování měřitelných cílů
4. Systém tvorby a realizace vnitřních norem
5. Týmová spolupráce
6. Projektové řízení
7. Inovace
8. Řízení změn
9. Etika
10. Vyhodnocování RIA
11. Administrace agend
12. Rozvojová strategie úřadu
13. Stanovení vize úřadu
14. Strategie elektronizace úřadu
15. (Právní) vymahatelnost strategií
16. Plánování lidských zdrojů
17. Politika / strategie lidských zdrojů

18. Adaptační proces
19. Hodnocení (šetření) spokojenosti zaměstnanců
20. Hodnocení zaměstnanců
21. Vzdělávání
22. Odměňování
23. Benefity
24. Nastavení systému řízení partnerství pro klíčové zainteresované strany
25. Stanovování výkonnostních cílů úřadu a zaměstnanců (v agendách)
26. Definování a sledování ukazatelů plnění úkolů
27. Nastavení ukazatelů pro měření výkonnosti v rámci stěžejních institutů státní služby
28. Sledování ukazatelů (statistiky) řízení lidských zdrojů

V příloze tohoto dokumentu jsou výstupy daného jednání uvedeny v řádce nazvané „Výstupy jednání členů pracovní skupiny pro řízení kvality“.

Setkání pracovních skupin složených ze zástupců služebních úřadů

Dne 7. a 10. dubna 2017 se setkalo celkem 53 zástupců služebních úřadů ve čtyřech skupinách dle výše uvedených oblastí (oblast č. 5: Výsledky výkonnosti úřadu prochází všemi ostatními oblastmi a byla pro účely těchto setkání včleněna do oblastí č. 1 – 4). Cílem těchto setkání bylo zjistit současný stav ve výše uvedených 28 kritériích zlepšování ve služebních úřadech a shromáždit tímto další podněty pro stanovení kritérií zlepšování.

Za účelem zjištění současné situace na jednotlivých úřadech v oblastech definovaných Metodikou zavádění řízení kvality na služebních úřadech byly zpracovány návodné otázky, které zástupcům služebních úřadů mohly pomoci lépe identifikovat a popsat současný stav a zároveň definovat další kritéria zlepšování.

Výstupem jednání se zástupci služebních úřadů byla řada připomínek a námětů k jednotlivým kritériím zlepšování. Tyto výstupy jsou uvedeny v příloze tohoto dokumentu v řádce nazvané „Podněty pracovních skupin – zástupců služebních úřadů“.

Setkání vedení sekce pro státní službu

Výstupy z předchozích jednání a diskuzí byly konzultovány s představiteli vedení sekce pro státní službu Ministerstva vnitra dne 21. dubna 2017. Projednání definovaných 28 kritérií zlepšování, včetně jejich obsahu, v rámci sekce pro státní službu přispělo k zúžení rozsahu kritérií na ty, která doplňují činnost sekce v oblasti implementace zákona o státní službě a která představují reálnou změnu ke zlepšení fungování služebních úřadů právě v kombinaci s implementací jednotlivých institutů zákona o státní službě. Výstupem z jednání v rámci sekce pro státní službu je seznam kritérií zlepšování, která budou dále rozpracována:

1. Systém vnitřní komunikace
2. Systém kompetencí, odpovědností, organizační struktura
3. Definování měřitelných cílů
4. Systém tvorby a realizace vnitřních norem
5. Týmová spolupráce
6. Projektové řízení
7. Inovace
8. Řízení změn
12. Rozvojová strategie úřadu
13. Stanovení vize úřadu
14. Strategie elektronizace úřadu
16. Plánování lidských zdrojů
17. Politika / strategie lidských zdrojů
18. Adaptační proces
19. Hodnocení (šetření) spokojenosti zaměstnanců
21. Vzdělávání
23. Benefity
24. Nastavení systému řízení partnerství pro klíčové zainteresované strany
27. Nastavení ukazatelů pro měření výkonnosti v rámci stěžejních institutů státní služby
28. Sledování ukazatelů (statistiky) řízení lidských zdrojů

Následujících osm kritérií zlepšování bylo na jednání sekce pro státní službu označeno jako nevhodná pro další zpracování buď z důvodu, že upravují kvalitu výkonu agend (což není působnost sekce pro státní službu) nebo z důvodu, že téma daného kritéria zlepšování je dostatečně upraveno současnou legislativní úpravou státní služby. Jedná se o následující kritéria zlepšování:

9. Etika
10. Vyhodnocování RIA
11. Administrace agend
15. (Právní) vymahatelnost strategií
20. Hodnocení zaměstnanců
22. Odměňování
25. Stanovování výkonnostních cílů úřadu a zaměstnanců (v agendách)
26. Definování a sledování ukazatelů plnění úkolů

Realizace dotazníkového šetření

Dne 12. května 2017 bylo dopisem náměstka ministra vnitra pro státní službu osloveno 61 nadřízených služebních úřadů s žádostí o vyplnění dotazníku, prostřednictvím něhož bylo cílem zjistit současný stav kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2016.

Dotazník byl strukturován do pěti částí:

Část A Řízení úřadu
Část B Strategické řízení
Část C Řízení lidských zdrojů
Část D Řízení partnerství
Část E Výsledky výkonnosti úřadu

Dotazníkové šetření proběhlo v měsících květnu a červnu 2017 v rámci projektu sekce pro státní službu Ministerstva vnitra „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173.

Při zpracování obsahu dotazníkového šetření autoři vycházeli z modelu CAF. Dotazník zahrnoval 273 otázek v 5 oblastech a ve 33 podoblastech – viz následující tabulka. Dotazník rovněž nabízel prostor pro uvedení příkladu dobré praxe, který by ze strany daného služebního úřadu mohl být uveden jako vhodný pro rozšíření na ostatních služebních úřadech. Rovněž byli respondenti osloveni se žádostí o zaslání interního dokumentu, který upravuje vybraný proces související s dotazníkovým šetřením, a to z důvodu jeho případné využitelnosti pro ostatní služební úřady jako příklad či vzor.

Poznámka k níže uvedené tabulce: některé oblasti a otázky (například C12) byly směřovány k získání údajů pro zpracování první výroční zprávy o státní službě, jiné souvisely se zpracováním Analýzy personálních procesů ve státní správě (například C13 nebo C14).

Tabulka: Přehled kritérií zlepšování v jednotlivých oblastech

OBLAST	KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ
A Řízení úřadu	A1. Přezkoumávání a aktualizování organizačního řádu A2. Stanovování kompetencí jednotlivých zaměstnanců A3. Zásady komunikace uvnitř úřadu a předávání informací A4. Definování měřitelných cílů A5. Procesní a projektové řízení, týmová spolupráce A6. Systém tvorby a realizace vnitřních norem A7. Dodržování etických zásad A8. Řízení inovací A9. Řízení změn A10. Propagace úřadu a jeho činností a služeb
B Strategické plánování a řízení	B1. Zainteresované strany úřadu B2. Poslání a vize úřadu B3. Strategie úřadu B4. Strategické cíle
C Řízení lidských zdrojů	C1. Politika lidských zdrojů C2. Plánování lidských zdrojů C3. Nábor zaměstnanců C4. Výběr nových zaměstnanců C5. Adaptace nových zaměstnanců C5. Hodnocení zaměstnanců C6. Šetření spokojenosti zaměstnanců C7. Služební poměr (změny, skončení) C8. Vzdělávání zaměstnanců C9. Motivace a odměňování C10. Pracovní práva a povinnosti C11. Podmínky pro výkon služby C12. Stížnosti, kárná řízení, správní žaloby C13. Odborové organizace a rady státních zaměstnanců C14. Technické zajištění personálních činností a controlling C15. Personální interní předpisy a dokumenty
D Řízení partnerství	D1. Řízení partnerství
E Výsledky výkonnosti úřadu	E1. Měření výkonnosti úřadu E2. Nastavení ukazatelů z hlediska institutů zákona o státní službě E3. Nastavení ukazatelů z hlediska řízení lidských zdrojů

Obecné vyhodnocení dotazníkového šetření

Na zaslaný Dotazník odpovědělo 49 úřadů, z toho 13 ministerstev a Úřad vlády. Z uvedených 49 respondentů jsou čtyři držiteli akreditovaného certifikátu shody s požadavky ISO 9001 od externích subjektů. Na základě vyhodnocení zaslaných informací v rámci dotazníkového šetření byla zpracována **Analýza současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech**[5]. Pozitivně lze hodnotit zejména:

- otevřený a aktivní přístup respondentů k vyplnění dotazníku,
- poskytnutí důkazů o znalosti zákona o státní službě, kompetenčního zákona a dalších souvisejících zákonů a předpisů pro dané oblasti konkrétních služebních úřadů,
- poskytnutí důkazů o vysoké míře elektronizace interní i externí komunikace služebních úřadů,
- poskytnutí důkazů o individuálním, ale aktivním řešení jednotlivých oblastí sledovaných dotazníkem, v rámci denní agendy respondentů,
- poskytnutí důkazů o vysokém povědomí potřeby řídit procesy v úřadech systémově a podle zákonů a předpisů platných pro danou oblast,
- suma informací o konkrétních dokumentech, ve kterých jsou pravidla v úřadech zakotvena, tvoří vhodný základ pro zavádění kritérií zlepšování na jednotlivých úřadech,
- značný smysl pro realitu u respondentů při hodnocení vlastní výlučnosti,
- uvádění variant dobré praxe přenosné do dalších úřadů jednotlivými respondenty,
- základy procesního a systémového vnímání činností úřadů u nich samotných v naprosté většině podmínila jejich účast v evropských projektech a povinnost dodržovat projektová pravidla.

[5] Analýza současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech je dostupná na webových stránkách sekce pro státní službu www.statnisluzba.cz, konkrétně zde: http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-profesionalizace-a-kvality-statni-sluzby-a-statni-spravy.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření byly identifikovány další oblasti mající významný vliv na další postup při zavádění řízení kvality ve služebních úřadech ve vazbě na současnou praxi jednotlivých služebních úřadů a očekávané změny při zavádění jednotlivých kritérií zlepšení, konkrétně se jedná o následující zjištění:

- vstupní podmínky pro zavádění řízení kvality jsou patrně lepší na menších a specializovaných služebních úřadech než většinově na ministerstvech,
- služební úřady elektronicky intenzivně komunikují, pracují s velkým množstvím interních dokumentů, tyto dokumenty často šíří a zveřejňují pomocí interních komunikačních sítí, ojediněle byla také zmíněna pravidla pro bezpečnost informací, souvisejících rizik a rizik obecně,
- je zřejmý a legitimní požadavek na možné sjednocení nejobecnějších dokumentů pro stejné typy služebních úřadů, např. formou vzorových formulářů,
- hodnocení, měření nebo nastavování parametrů většinově souvisí s agendou evropských projektů a probíhá spíše v jejím rámci, případně ve „výkaznictví“ pro nadřízené orgány nebo na základě individuálních požadavků představených,
- služební úřady vnímají MV jako zastřešující orgán pro metodické řízení v oblasti zavádění systémů řízení kvality v úřadech veřejné správy,
- je vhodné zvážit míru závaznosti/povinnosti plnit kritéria zlepšování jednotným způsobem a umožnit všem služebním úřadům, aby danou problematiku řešily s ohledem na své agendy a postavení v systému veřejné správy individuálně, při současném prokázání plnění kritérií zlepšování,
- z odpovědí podřízených služebních úřadů vyplývá, systémově zcela oprávněný požadavek, aby strategie byla jednotná v rámci jednoho resortu a určovalo ji předmětné ministerstvo s jasnými cíli a úkoly pro podřízené služební úřady,
- služební úřady velmi žádají o minimální nárůst administrativní zátěže v souvislosti se zaváděním kritérii zlepšování a jsou si vědomy, v rámci naplnění požadavků kritérií zlepšování, personální tísně a budou usilovat o navýšení počtu pracovníků pro tyto pozice,
- služební úřady se obávají, že výše uvedené s sebou nese zjevnou finanční náročnost, zejména po ukončení projektu po roce 2020,

- dotazník odhalil určitou nedostatečnost ve vnímání zaměstnanců služebních úřadů a podřízených služebních úřadů samotnými respondenty jako zainteresovaných stran a převažuje u nich tento postoj i ve vnímání spolupracujících služebních úřadů, minimálně jsou také jako zainteresovaná strana vnímány pozice na úrovni ministrů, jejich náměstků, poslanecká sněmovna, vláda a v neposlední řadě odbory,
- stejně tak se tento problém projevil ve vnímání partnerství, zde převažují u úřadů s aktivní účastí v evropských strukturách závazky z dohod, u ostatních závazky na úrovni dodavatelů v rámci projektů,
- na služebních úřadech probíhají interní audity, šetření nepotvrdilo, zda se dotýkají i dotazované problematiky.

Shrnutí

Šetření přineslo nové, aktuální informace a sumu vykázaných, existujících dokumentů v praxi jednotlivých služebních úřadů, se kterými je možné v rámci služebních úřadů a projektu v následujícím období dále pracovat.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je rovněž možné konstatovat, že i přes deklarovanou snahu a v některých případech i dosažení určité míry zlepšení u jednotlivých služebních úřadů, ke skutečným změnám v oblasti vnitřní organizace a řízení bez zavedení tzv. kritérií zlepšování nemůže dojít.

Na základě většinově proaktivního přístupu respondentů pomohly výstupy z dotazníku modifikovat jednotlivé výstupy projektu (Metodický pokyn). Projekt tak nabízí služebním úřadům ucelený rámec a přístup, který v oblasti řízení kvality napomůže zlepšit vstupní předpoklady pro úspěšné zavedení definovaných kritérií zlepšování a přispět tak k lepšímu řízení služebních úřadů.

Dotazníkem se nepodařilo prokázat aktuální nebo předpokládané možné trendy vývoje, dopady zákona o státní službě a neproběhlo ani srovnání s relevantními údaji z předchozích šetření.

Zpracování Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech

Ze získaných podkladů z předchozích aktivit byla zpracována první verze Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodický pokyn“), který ve třinácti kritériích zlepšování určil minimální požadavky na řízení kvality ve služebních úřadech. Každé z těchto kritérií bylo popsáno z hlediska jeho cíle, vstupů, způsobů realizace a definovány byly také ukazatele jeho splnění. Jednalo se o následující kritéria zlepšování:

1. Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu
2. Systém odpovědností a pravomocí v organizační struktuře služebního úřadu
3. Systém definování měřitelných cílů a souvisejících úkolů služebního úřadu
4. Systém komunikace ve služebním úřadu
5. Systém interních předpisů
6. Řízení změn prostřednictvím jasně definovaných pravidel a postupů
7. Strategie služebního úřadu
8. Politika lidských zdrojů
9. Adaptační proces
10. Šetření spokojenosti zaměstnanců
11. Systém partnerství v rámci státní služby
12. Systém ukazatelů pro stěžejní instituty státní služby
13. Systém ukazatelů pro řízení lidských zdrojů

V příloze tohoto dokumentu jsou jednotlivá kritéria a jejich základní specifikace uvedena v řádce nazvané „Zpracování dosavadních výstupů týmem kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (podklad pro pilotní ověřování)“.

Vedle třinácti kritérií zlepšování popisuje Metodický pokyn tři metody přístupu k řízení kvality, tzv. optimální míru kvality služebních úřadů. Jedná se o systém řízení kvality podle normy ISO 9001, model CAF – Jednotný hodnotící rámec (nebo Model excelence EFQM®) a benchmarking. Případná implementace těchto metod řízení kvality ale neruší povinné minimum řízení kvality, tedy výsledný zavedený systém řízení kvality musí plnit vždy požadavky Metodického pokynu a až následně požadavky vybrané metody.

Součástí Metodického pokynu jsou také informace o roli sekce pro státní službu při zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, o pilotním ověřování a o podpoře zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost.

Vláda dne 11. října 2017 vzala materiál pro informaci s názvem Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech na vědomí.

KAPITOLA 4: PILOTNÍ OVĚŘOVÁNÍ METODICKÉHO POKYNU

Na dvou služebních úřadech byly v období od září do prosince roku 2017 pilotně ověřovány požadavky na řízení kvality, detailně specifikované v Metodickém pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

Úřady, které samy vyjádřily zájem o účast v pilotním ověřování, byly Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Aktivity koordinovala sekce pro státní službu zejména tak, aby bylo zajištěno správné porozumění obsahu Metodického pokynu, jeho výkladu a následné možné aplikaci v praxi.

V úvodu proběhlo setkání sekce pro státní službu s vrcholovými představiteli obou ministerstev s cílem vysvětlit přínos zavádění systému řízení kvality a projednat požadavky na jejich zapojení do tohoto procesu. Pro účely aplikace požadavků Metodického pokynu byl sekcí pro státní službu zpracován podrobný harmonogram zavádění řízení kvality v pilotních služebních úřadech.

Přestože se jednalo v obou případech pilotních úřadů o služební úřady - ministerstva - značně rozdílné, a to jak počtem zaměstnanců, rozmanitostí agendy, počtem zřizovaných organizací, ale také přístupem, který k pilotní aplikaci Metodického pokynu zvolily, byla tato rozdílnost pro pilotní aplikaci jednoznačně přínosem.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

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

Ministerstvo zemědělství

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

Vyhodnocení pilotního ověřování

Oba dva přístupy byly vyhodnoceny jako přínosné a pro zavádění řízení kvality ve služebních úřadech vhodné, neboť podporovaly a byly odrazem jednoho z principů společných všem systémům řízení kvality, a to principu vedení (leadershipu), jenž zdůrazňuje roli řídících zaměstnanců a jejich angažovanost v systémech řízení kvality. Právě ti svým pozitivním příkladem – svým chováním, postoji a jednáním – garantují dlouhodobě směřování a dosahování co nejlepších výsledků trvalým zvyšováním výkonnosti organizací.

Výsledkem pilotního ověřování je aktualizovaný Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech. Příloha tohoto dokumentu v rámci položky „Výstup pilotní aplikace a návazné úpravy týmu kvality sekce pro státní službu Ministerstva vnitra“ uvádí konkrétní kritéria zlepšování a jejich požadavky.

Výstupem pilotního ověřování jsou rovněž dvě hodnotící zprávy, které se staly, vedle osobních zkušeností zástupců sekce pro státní službu, nezbytným podkladem pro zpracování finálního Metodického pokynu.

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech po pilotním ověřování

Metodický pokyn byl po zapracování výsledků pilotního ověřování, na konci roku 2017, připraven pro rozeslání do meziresortního připomínkového řízení. Jeho druhá verze, tedy aktualizovaný Metodický pokyn, obsahuje deset kritérií zlepšování, tedy o tři méně, než v pilotované verzi:

1. Strategie rozvoje služebního úřadu
2. Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu
3. Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě
4. Systém interních předpisů
5. Systém komunikace ve služebním úřadu
6. Systém řízení změn
7. Politika lidských zdrojů
8. Adaptační proces
9. Šetření spokojenosti zaměstnanců
10. Systém partnerství v rámci státní služby

Do Metodického pokynu byl doplněn podrobný popis postupu zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu, v němž jsou ve dvanácti krocích jednoznačně definovány role sekce pro státní službu i služebních úřadů při zavádění systému řízení kvality.

Vzhledem k tomu, že Metodický pokyn byl na základě jeho pilotního ověřování aktualizován ve smyslu změny definované minimální míry kvality, byl rozeslán do meziresortního připomínkového řízení a v březnu roku 2018 opětovně předložen vládě České republiky, tentokrát k projednání[6].

KAPITOLA 5: VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Vstupem pro definování obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality a realizaci vzdělávacích aktivit je materiál Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, Metodické doporučení pro vzdělávání zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality a definovaná minimální míra kvality v rámci Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

Cílem aktivity je nastavení obsahu vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality.

Základní rámec a koncept vzdělávání státních zaměstnanců v oblasti řízení kvality je definován v rámci materiálu Metodické doporučení pro vzdělávání zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality, který schválila Rada vlády pro veřejnou správu. Konkrétní obsah vzdělávacích aktivit se odvíjí od definovaných parametrů řízení kvality, povinných pro zavedení ve služebních úřadech v rámci Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

V rámci aktivity bude zpracován obsah vzdělávání určený pro zaměstnance služebních úřadů v oblasti řízení kvality, a to ve dvou úrovních.

- Základní vzdělávání v rozsahu jednoho dne bude určeno pro všechny zaměstnance služebních úřadů a bude mít informativní charakter. Jeho forma bude zvolena v souladu s požadavky daného služebního úřadu a bude odpovídat zvyklostem realizace obdobného vzdělávání. Základní jednodenní modul bude rovněž spuštěn na e-learningových stránkách sekce pro státní službu.
- Vzdělávání v rozsahu pěti dnů bude určeno pro ty státní zaměstnance, kteří se budou podílet na zavádění řízení kvality na služebních úřadech, tedy pro tzv. týmy kvality. Obsah tohoto vzdělávacího programu se bude odvíjet od definovaného obsahu minimální míry kvality, tedy od definovaných kritérií zlepšování, od doporučených způsobů jejich realizace, včetně základní výuky o metodách a nástrojích řízení kvality ve veřejné správě. Forma vzdělávání bude kombinovaná, první den bude připraven ve formě e-learningu.

Naplnění tohoto kroku je vázáno na finální podobu Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, který byl na konci roku 2017 připraven k postoupení do meziresortního připomínkového řízení a následnému projednání vládou České republiky. Vzdělávání bylo rámcově nastaveno dle výše uvedeného a bude finalizováno následně. Dalším postupem je proto nastavení obsahu vzdělávání v návaznosti na vládou schválený obsah Metodického pokynu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech.

KAPITOLA 6: PŘÍPRAVA NA ZAVEDENÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH PROSTŘEDNICTVÍM PROJEKTŮ Z OPERAČNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNANOST

Cílem zavedení minimální míry kvality je na jednotlivých služebních úřadech implementovat minimální míru kvality, a to za metodické podpory a konzultací sekce pro státní službu. Pro tyto účely mohou služební úřady realizovat projekty z Operačního programu Zaměstnanost (dále jen „OP Zaměstnanost“) nebo využít vlastní zdroje a kapacity. Aktivity v této oblasti a v období roku 2017 byly směrovány zejména na vytvoření podmínek pro následné předkládání žádostí o podporu do výzvy č. 19 nebo č. 25 Operačního programu Zaměstnanost.

Vláda České republiky svým usnesením č. 275 ze dne 10. dubna 2017 uložila členům vlády a vedoucím služebních úřadů mj. sdělit ministru vnitra rozhodnutí o předložení projektu do výzvy č. 19 Operačního programu Zaměstnanost, s cílem podpořit zavedení řízení kvality v daném služebním úřadu. Byly osloveny služební úřady se žádostí o sdělení, zda budou zavádění řízení kvality ve svém úřadu realizovat za podpory Operačního programu Zaměstnanost. Zároveň jim byla zaslána informace k usnadnění tohoto rozhodování a k 31. srpnu 2017 se vyjádřilo kladně celkem 11 úřadů.

S Řídícím orgánem Operačního programu Zaměstnanost (Ministerstvo práce a sociálních věcí) byly tyto informace komunikovány tak, aby nastavení projektů jednotlivých služebních úřadů bylo v souladu s výzvou č. 19, případně výzvou č. 25. Pro tyto účely byly realizovány následující činnosti:

- dne 14. září 2017 byli osloveni zástupci služebních úřadů, kteří se v předchozím období podíleli na zpracování Metodického pokynu (například účastí na brainstormingu v lednu 2017), se žádostí o sdělení kontaktní osoby pro vytvoření sítě kontaktů pro projekty z OP Zaměstnanost,
- dne 19. září 2017 byl v rámci jednání s Řídicím orgánem představen obsah Metodického pokynu s cílem vytipování možného obsahu vhodného do zahrnutí do případného projektu výzvy č. 19 nebo 25,
- dne 3. října 2017 byl v rámci jednání s Řídicím orgánem projednán dopad Metodického pokynu vůči OP Zaměstnanost,
- ve dnech 1. a 2. listopadu 2017 se uskutečnila dvě setkání se zástupci služebních úřadů za účelem projednání podmínek Operačního programu Zaměstnanost a jejich využití pro zavádění řízení kvality ve služebních úřadech,

- dne 21. listopadu 2017 byl rozeslán dopis náměstka ministra vnitra pro státní službu s informacemi ohledně čerpání finančních prostředků Operačního programu Zaměstnanost na zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a s upozorněním na termín 25. dubna 2018. Tento termín byl stanoven na základě dohody s Řídicím orgánem pro sdělení služebních úřadů s informacemi k realizaci projektu zavádění řízení kvality z výzvy č. 19 a taktéž o sdělení výše plánovaného rozpočtu.

K datu 30. 11. 2017 zvažovalo předložit projekt do Operačního programu Zaměstnanost celkem 20 služebních úřadů, z toho 8 ministerstev a 2 jiné ústřední správní úřady. Po dohodě s Řídicím orgánem byl termín pro služební úřady, pro finální sdělení záměru předložit projekt do Operačního programu Zaměstnanost (včetně číslo výzvy a výše rozpočtu), prodloužen do 25. dubna 2018. Tento termín rovněž obsahoval návrh usnesení k Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Seznam služebních úřadů, které se rozhodly využít podporu Operačního programu Zaměstnanost, byl k výše uvedenému dni aktualizován a odeslán MPSV.

KAPITOLA 7: PODPORA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY ZE STRANY SEKCE PRO STÁTNÍ SLUŽBU

Sekce pro státní službu v rámci podmínek výzvy č. 19 Operačního programu Zaměstnanost realizuje projekt „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy" registračního čísla CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173 (dále jen „Projekt"), který je zaměřen na realizaci vybraných úkolů vyplývajících ze Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 (zejména Specifického cíle 1.3) a na podporu činnosti sekce pro státní službu v oblasti implementace zákona o státní službě. V rámci projektu, respektive v rámci klíčové aktivity „Podpora zavádění řízení kvality ve služebních úřadech", se uskutečnily veškeré aktivity sekce pro státní službu uvedené v předchozím textu.

Kromě aktivit souvisejících s Operačním programem Zaměstnanost byl například na základě připomínek sekce pro státní službu upraven Katalog správních činností tak, aby řízení kvality a role manažera kvality bylo možné přiřadit k činnostem vykonávaným ve veřejné správě. Definovány byly v rámci úpravy také platové třídy. Konkrétně se jedná o 12. platovou třídu 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" a 13. platovou třídu 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".

Vznikla síť jmenovaných zástupců služebních úřadů, se kterými byly průběžně komunikovány významné dokumenty a postupy v jednotlivých aktivitách.

Výstupy z předchozích aktivit jsou vyvěšovány na webové stránky sekce pro státní službu Ministerstva vnitra www.statnisluzba.cz.

Další skupinou aktivit byly konzultace, jak se služebními úřady „začátečníky", tak se služebními úřady s již zavedeným systémem řízení kvality. S těmito úřady byla konzultována shoda obsahu jejich stávajících systémů řízení kvality s obsahem aktuálních kritérií zlepšování. První skupině úřadů byly naopak podrobně vysvětlovány požadavky Metodického pokynu, nebo postup zavádění řízení kvality nebo možný obsah projektů v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Služebním úřadům byla rovněž průběžně poskytována podpora při informování vedení služebních úřadů, resp. seznámení vedení služebního úřadu s dopady realizace Metodického pokynu, s jeho požadavky kladenými na zaměstnance úřadu a v neposlední řadě také s výdaji spojenými s realizací Metodického

pokynu, ale také s nabízenou podporou sekce pro státní službu při zavádění systému řízení kvality v úřadu.

Uskutečnila se nemalá řada setkání či aktivit, jejichž cílem bylo šířit informace o zavádění řízení kvality ve služebních úřadech primárně mezi státními zaměstnanci, a to v rámci porad, setkání, přednášek a konferencí apod., jednalo se zejména o následující:

- 25. ledna 2017 – setkání se zástupci služebních úřadů; cílem setkání bylo prostřednictvím brainstormingu definovat obsah pěti základních oblastí řízení kvality,
- 7. a 10. dubna 2017 – setkání se zástupci služebních úřadů; cílem jednání bylo specifikovat obsah 28 kritérií zlepšování stanovených v rámci pěti základních oblastí řízení kvality,
- 27. - 28. dubna 2017 – výjezdní porada náměstka ministra vnitra pro státní službu se státními tajemníky v Telči; cílem bylo prezentovat informaci o vývoji této aktivity a požádat o spolupráci,
- 1. – 2. června 2017 – konference Moderní veřejná správa, a 12. národní konference kvality ve veřejné správě; prezentování systému řízení kvality ve služebních úřadech,
- 6. června 2017 – porada ředitelů archivů; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech,
- 21. června 2017 – dopis náměstka ministra vnitra pro státní službu - informace k problematice zavádění řízení kvality na služebních úřadech a k nastavení projektů pro její realizaci,
- 13. září 2017 – zasedání Odborné sekce Kvalita ve veřejné správě při Radě kvality ČR; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech,
- 21. září 2017 – porada náměstka ministra vnitra pro státní službu se státními tajemníky; prezentování metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a jeho pilotního ověřování na dvou služebních úřadech,
- 4. října 2017 – expertní skupina pro strategickou práci Ministerstva pro místní rozvoj; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech v návaznosti na aktivity MMR v oblasti strategického řízení,
- 11. října 2017 – pracovní tým pro veřejnou správu a veřejné služby Rady hospodářské a sociální dohody; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech,

- 16. října 2017 – dopis náměstka ministra vnitra pro státní službu - informace k problematice zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a k nastavení projektů pro její realizaci,
- 2. listopadu 2017 – konference Budoucnost veřejné správy v ČR, pořádaná Vysokou školou mezinárodních a veřejných vztahů Praha; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech,
- 14. listopadu 2017 – konference Národní politiky kvality, konaná pod názvem „Kvalita mění“ v rámci Měsíce kvality; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech,
- 28. listopadu 2017 – metodická porada náměstka ministra vnitra pro státní službu v Benešově; prezentace obsahu a postupu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, informace o průběhu a obsahu pilotního ověřování Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

Sekce pro státní službu se tématu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech věnovala rovněž publicisticky, a to v rámci newsletteru Státní služba, vydávaného Ministerstvem vnitra, jako součást čtrnáctideníku Veřejná správa. Jeho čtenáři jsou především zaměstnanci ministerstev, krajských, městských a obecních úřadů, hejtmani, primátoři, starostové, zastupitelé a radní, podnikatelé, členové nevládních neziskových organizací a další odborná veřejnost. V roce 2017 se jednalo o následující témata:

- 2/2017: článek s názvem „Začíná projekt, který podpoří profesionální a kvalitní státní službu“,
- 22/2017: článek s názvem „Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech: Proč se jí nebát“.

ZÁVĚR

Výše uvedenými aktivitami roku 2017 byl zahájen dlouhodobý a náročný proces povinného zavedení řízení kvality ve služebních úřadech.

Služební úřady a zejména jejich vedení, budou nově, v rámci splnění povinných požadavků, nezbytně analyzovat stávající stav služebního úřadu optikou zvoleného přístupu, hledat styčné body mezi aktuální situací a požadovanou úrovní, identifikovat potřebné změny a ve shodě s platnými právními i služebními předpisy formulovat a plánovat potřebné kroky k jejich zavedení.

Zaváděné přístupy rozvíjejí zejména analytické vstupy, podporují dostatek informací pro rozhodování a řízení, garantují objektivní kontrolní a zpětnovazebné mechanismy a z dlouhodobého hlediska mohou přinést efektivitu do řízení zdrojů jednotlivých úřadů, přispět k sjednocení oborových přístupů a k možnosti vyhodnocovat efektivitu a výkonnost a porovnávat ji důvěryhodně u srovnatelných úřadů.

Úspěšnost výše uvedeného bude zásadním způsobem ovlivněna mírou podpory vedení služebních úřadů, jejich politických reprezentací, poradních orgánů, včetně nejvyššího vedení resortních ministerstev a jejich osobním zaujetím pro přípravu plánů řízení kvality, v jejich detailu a s odbornou erudicí při jejich naplňování.

Celý projektový tým a autoři tohoto textu si dovolují všem, kteří k rozvoji kvality a systémů řízení ve služebních úřadech přispějí v následujícím období, každý svou osobní iniciativou a zkušeností, velice poděkovat.

Zavádění řízení kvality by nemělo skončit dnem ověření míry zavedení požadavků zvoleného přístupu. Naopak zavedená úroveň řízení kvality by měla být vstupním měřítkem do etapy dlouhodobého koncepčního rozvoje služebních úřadů a jejich trvalého zlepšování.

Elektronický podpis - 3.7.2018
Certifikát autora podpisu :
Jméno : Jan Hamáček
Vydal : PostSignum Qualified C...
Platnost do : 29.6.2019