Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

METODICKÝ POKYN PRO ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173
Ministerstvo vnitra ČR, sekce pro státní službu
Praha, červen 2023

OBSAH

Úvod 3

Základní rámec pro další rozvoj systému řízení kvality ve služebním úřadu 5

Kritéria zlepšování 7

Strategie rozvoje služebního úřadu 8
Systém měřitelných cílů 11
Identifikace činností služebního úřadu a souvisejících odpovědností a pravomocí 14
Systém interních předpisů 17
Systém komunikace ve služebním úřadu 22
Systém řízení změn 25
Řízení lidských zdrojů 30
Adaptační proces 33
Šetření spokojenosti zaměstnanců 38

ÚVOD

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodický pokyn“) vytváří základní rámec pro naplňování požadavků v oblasti řízení kvality ve služebních úřadech, a to prostřednictvím definovaných kritérií zlepšování.

Služebním úřadům je předkládáno aktualizované znění Metodického pokynu, který byl schválen vládou v roce 2018[1] a kterým současně byla pro služební úřady stanovena povinnost zavést jeho požadavky do 30. června 2022 do praxe.

Potřeba aktualizace Metodického pokynu vznikla zejména v návaznosti na splnění výše zmíněného úkolu. V rámci vyhodnocení naplnění požadavků Metodického pokynu formou externích přezkumů a následného celkového zhodnocení ve formě Závěrečné informace o stavu zavádění řízení kvality ve služebních úřadech se ukázalo, že míra naplnění požadavků Metodického pokynu je na služebních úřadech rozdílná, ačkoliv se všem služebním úřadům podařilo alespoň v nějaké míře řízení kvality zavést. Současně se potvrdilo, že Metodický pokyn, resp. jím definované požadavky na řízení kvality ve formě kritérií zlepšování, je vhodným základem pro zavedení a rozvoj systémů řízení ve státní správě včetně nastavení procesu trvalého zlepšování.

Z tohoto důvodu došlo k jeho aktualizaci s cílem poskytnout služebním úřadům **Metodický pokyn, který bude nadále představovat základní standard v oblasti řízení kvality ve služebních úřadech** promítnutý do kritérií zlepšování.

Hlavní změny se týkají zejména těchto oblastí:

- Metodický pokyn byl přeformulován tak, aby z něj bylo více patrné, že zavedení kritérií zlepšování není jednorázovou záležitostí, ale že se jedná o standard, kterého by služební úřady měly dosáhnout a dále ho udržovat a rozvíjet. Metodické postupy a další aktivity směřující k rozvoji řízení kvality a k nastavení trvalého zlepšování budou průběžně zveřejňovány na webových stránkách státní služby https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx a komunikovány se zástupci služebních úřadů, a to jak na úrovni státních tajemníků nebo služebních orgánů služebních úřadů, tak i manažerů kvality.
- Zrušeno bylo rozdělení na minimální/optimální míru kvality. Minimální míra kvality je nyní považována za standard, jehož stoprocentního naplnění by měly všechny služební úřady dosáhnout. Další metody řízení kvality (dříve optimální míra kvality) již nejsou součástí Metodického pokynu. Služební úřady se však i nadále mohou rozhodnout využít při rozvoji systému řízení kvality normu ISO 9001, model EFQM, model CAF atd., případně využít k inspiraci příklady dobré praxe zveřejňované na webovém portálu www.sdilenapraxe.cz.
- Kritérium zlepšování 10 Systém partnerství v rámci státní služby již není součástí Metodického pokynu jako standardu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Systém partnerství je nadále vnímán jako dobrovolná aktivita služebních úřadů. Pro podporu partnerství a výměnu dobrých praxí byl vytvořen webový portál www.sdilenapraxe.cz, který je administrován a průběžně doplňován sekcí pro státní službu.

[1] Usnesení vlády ze dne 4. dubna 2018 č. 214, ve znění usnesení vlády ze dne 22. února 2021 č. 180.

- S ohledem na přeformulování Metodického pokynu do podoby standardu, byla u kritérií zlepšování vypuštěna položka „Možné vstupy“ u jednotlivých kritérií zlepšování. S ohledem na stav zavádění požadavků Metodického pokynu je tato položka již nerelevantní.
- Opatření jsou u jednotlivých kritérií zlepšování navázána na požadované výstupy a popisují, co by mělo být v rámci daného výstupu učiněno, aby bylo dosaženo jeho naplnění.
- Některé požadované výstupy kritérií zlepšování byly přeformulovány, nicméně nejdou nad rámec dosud požadovaných výstupů. Výstupy zpravidla nejsou požadovány v jednoznačně definované konkrétní formě interních předpisů, ale v doložitelné formě „existence pravidel“ pro řízení určité oblasti.
  Zda služební úřad bude naplňovat výstupy formou interního předpisu, jednoho dokumentu nebo více dokumentů je ponecháno na potřebách a velikosti jednotlivých služebních úřadů.
- Položka „Způsob realizace“ byla přejmenována na „Návrh realizace“, aby bylo více zdůrazněno, že se jedná pouze o doporučený/možný způsob a postup zavedení kritéria zlepšování.

ZÁKLADNÍ RÁMEC PRO DALŠÍ ROZVOJ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU

Pro další rozvoj řízení kvality, včetně zpracování plánů a nastavení procesu trvalého zlepšování ve služebních úřadech je i nadále zásadní podpora nejvyššího vedení služebního úřadu a aktivita celého služebního úřadu v této oblasti. V rámci procesu trvalého zlepšování je mimo jiné třeba ze strany vedení úřadu zajistit pravidelné přezkoumávání nastavení odpovědností (včetně dílčích) za systém řízení kvality s ohledem na možné personální či organizační změny za účelem udržení kontinuity zavedených kritérií zlepšování a jejich rozvoje.

Cenným zdrojem informací pro nastavení procesu trvalého zlepšování jsou doporučení vyplývající pro jednotlivé služební úřady z provedených externích přezkumů, výsledků interního auditu systému řízení kvality, ale i dobrá/špatná praxe ostatních služebních úřadů.

Sekce pro státní službu bude i nadále vykonávat v této oblasti koordinační roli a podporovat rozvoj řízení kvality zejména těmito aktivitami:

- podpora sdílení dobrých praxí prostřednictvím portálu sdilenapraxe.cz,
- podpora oceňování služebních úřadů za kvalitu v rámci Cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě,
- průběžné monitorování procesu rozvoje řízení kvality ve služebních úřadech.

Sekce pro státní službu bude nadále rozvíjet a doplňovat webový portál sdílené praxe. Zde se předpokládá aktivní spolupráce služebních úřadů, které budou průběžné zasílat dobré praxe ke zveřejnění na webovém portálu www.sdilenapraxe.cz.

Oceňování služebních úřadů za kvalitu v rámci Cen ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě bude probíhat každoročně. Harmonogram celého procesu oceňování od vyhlášení nového ročníku až po rozdání cen v rámci konference Moderní veřejná správa bude zveřejňován na webových stránkách státní služby, včetně všech metodických postupů a vzorů vydaných v souladu se Statutem Cen ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě. V případě, že se služební úřad bude chtít přihlásit do Cen ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě, je podmínkou provedený externí přezkum, který zajistí sekce pro státní službu. Před přihlášením do soutěže je potřeba o tento přezkum sekci pro státní službu požádat v dostatečném předstihu.

Proces trvalého zlepšování je základním parametrem úspěšného udržování a rozvoje systémů řízení kvality, avšak za předpokladu, že bude naplňovat principy cyklu PDCA („Plan“ (plánuj) – „Do“ (realizuj) – „Check“ (přezkoumávej) – „Action“ (reaguj)). Služební úřady mají možnost rozvíjet zavedené systémy řízení kvality s tím, že sekce pro státní službu jako gestor řízení kvality ve služebních úřadech jim bude nadále poskytovat metodickou a koordinační podporu. Bude doporučovat provádění interních přezkumů plnění požadavků Metodického pokynu ve služebních úřadech a žádat v ročních intervalech o zasílání (anonymizovaných) výsledků pro účely srovnávání/benchmarkingu služebních úřadů v míře naplňování požadavků Metodického pokynu, a tím i úrovně řízení kvality ve služebních úřadech.

Pro posuzování míry zavedení jednotlivých opatření a splnění požadovaných výstupů Metodického pokynu byla zpracována a zveřejněna Metodika pro hodnocení míry naplňování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „Metodika“), která je využitelná jak pro sebehodnocení, tak i pro externí hodnocení. K Metodice byly zpracovány další navazující dokumenty, které upřesňují pravidla a postupy interního a externího hodnocení, včetně potřebných formulářů.

V rámci dalšího rozvoje systémů řízení kvality a trvalého zlepšování v oblasti kvality ve služebních úřadech byla zpracována Příručka pro ISO 9001, jejímž cílem je rozšíření požadavků Metodického pokynu o možná řešení na základě aplikace normy ISO 9001, a která je jakýmsi návodem k použití této normy.

KRITÉRIA ZLEPŠOVÁNÍ

(minimální míra kvality)

Strategie rozvoje služebního úřadu
Systém měřitelných cílů
Identifikace činností služebního úřadu a souvisejících odpovědností a pravomocí
Systém interních předpisů
Systém komunikace
Systém řízení změn
Řízení lidských zdrojů
Adaptační proces
Šetření spokojenosti zaměstnanců

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1
Strategie rozvoje služebního úřadu

Strategií je pro účely tohoto Metodického pokynu myšlena interní strategie služebního úřadu zaměřená na jeho rozvoj a zkvalitnění a zefektivnění jeho fungování a řízení v delším časovém horizontu. Na rozdíl od strategií veřejných či agendových není strategie rozvoje služebního úřadu zaměřena na výkon odborných agend daného úřadu. Jejím smyslem je nastavit strategický plán či cíle mající dopad do vnitřní organizace a řízení služebního úřadu a navazující implementační krátkodobé plány, na jejichž základě bude strategie realizována. Interní strategie úřadu se tedy týká struktury, řízení a fungování služebního úřadu.

Hlavní odpovědnost za strategické řízení a rozvoj služebního úřadu má vždy vedení služebního úřadu.

Cílem kritéria zlepšování je nastavit a pravidelně přezkoumávat pravidla pro strategické řízení a dle těchto pravidel vytvářet, implementovat, realizovat, vyhodnocovat a pravidelně přezkoumávat strategii rozvoje služebního úřadu na zvolené střednědobé období. Strategie by měla vždy vycházet z výsledků analýzy interního i externího prostředí úřadu, kterou je třeba opakovat v souvislosti s vyhodnocováním strategie a její aktualizací.

Smyslem strategie je jasné určení vnitřního směřování služebního úřadu v delším časovém horizontu v souladu s jeho posláním a výkonem agend, jasné nastavení vnitřních procesů, hlavních a dílčích odpovědností a priorit.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 1.1

Zavedení a pravidelné přezkoumávání pravidel pro strategické řízení služebního úřadu

Pro zavedení kritéria zlepšování je třeba nastavit a dále rozvíjet systém pro strategické řízení, jehož základem jsou pravidla pro strategické řízení.

Před zavedením pravidel pro strategické řízení služebního úřadu je vedením služebního úřadu pověřena odpovědná osoba (rozumí se útvar, zaměstnanec, pracovní tým, pracovní týmy atd.) zpracováním těchto pravidel a jejich pravidelným přezkoumáváním.

Pravidla musí obsahovat jasnou specifikaci procesů nutných pro strategické řízení. Jedná se o proces tvorby strategie úřadu, proces schvalování, proces implementace a realizace strategie úřadu a proces jejího pravidelného přezkoumávání, proces hodnocení a controllingu. Konkrétně jde zejména o:

- sběr dat nutných pro zpracování strategie rozvoje úřadu,
- analýzu aktuálního stavu úřadu,
- zpracování strategie rozvoje úřadu včetně priorit jednotlivých oblastí a ukazatelů SMART pro měření úspěšnosti realizace strategie,
- schvalování strategie rozvoje úřadu,
- komunikaci strategie rozvoje úřadu zainteresovaným stranám (týká se především zaměstnanců daného úřadu),
- zpracování implementačního plánu strategie rozvoje úřadu a jeho realizaci,

- průběžné hodnocení realizace pro dosažení předem definovaných hodnot,
- vyhodnocení realizace implementačního plánu a vyhodnocení strategie rozvoje úřadu z hlediska jejich naplnění a z hlediska účinnosti přijatých opatření,
- zpracování aktualizace strategie rozvoje úřadu či implementačního plánu, a to v návaznosti na předchozí vyhodnocení,
- pravidelné přezkoumávání pravidel pro strategické řízení.

Opatření 1.2

Zpracování analýzy interního a externího prostředí služebního úřadu

Cílem analýzy je získat informace o aktuálním stavu chodu a fungování celého služebního úřadu, zpracovat je a vyhodnotit v souladu s nastavenými pravidly pro strategické řízení. Zpracovaná analýza interního i externího prostředí a její výstupy jsou nezbytným předpokladem a východiskem pro zpracování strategie rozvoje služebního úřadu.

Součástí analýzy je mimo jiné přezkum míry naplňování a realizace právního rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy ve služebním úřadu. Předmětem tohoto přezkumu je také vyhodnocení rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro zajištění chodu služebního úřadu a rovněž pro výkon procesů státní služby.

Kromě právního rámce státní služby je třeba v rámci analýzy (např. PESTLE) sledovat i další aspekty externího prostředí služebního úřadu.

Analýzu interního a externího prostředí služebního úřadu je třeba provést vždy nejen před zpracováním nové strategie na zvolené střednědobé období, ale opakovaně před každou pravidelnou aktualizací strategie (zpravidla jednou ročně).

Opatření 1.3

Zpracování, vyhodnocení a aktualizace strategie rozvoje služebního úřadu

Zpracováním, vyhodnocováním a přezkoumáváním strategie rozvoje úřadu jsou nastaveny předpoklady pro dlouhodobý a cílený rozvoj úřadu. Zpracování nové strategie i aktualizaci stávající strategie, musí vždy předcházet aktuálně zpracovaná analýza interního a externího prostředí služebního úřadu.

Cílem strategie rozvoje služebního úřadu je nastavit střednědobý výhled směřování služebního úřadu, nejčastěji na období 3 až 5 let. Nastavení délky období strategie záleží na rozhodnutí vedení služebního úřadu (je uvedena v pravidlech pro strategické řízení).

Je však zcela nezbytné strategii pravidelně aktualizovat, případně využít vytvoření tzv. rolovací strategie, kdy je strategie každý rok „vyrolována“ o jeden rok dopředu.

Zpracování/aktualizace strategie rozvoje služebního úřadu vždy vychází z aktuálně zpracované a vyhodnocené analýzy interního a externího prostředí služebního úřadu a z rozhodnutí vedení služebního úřadu o určení priorit.

Zpracování/aktualizace strategie rozvoje úřadu musí probíhat dle pravidel pro strategické řízení. Zároveň tím dochází k ověřování správnosti nastavených pravidel pro strategické řízení a k přezkoumání těchto pravidel.

V rámci resortu na úrovni nadřízený a podřízený úřad je možné v určitých oblastech zpracovat strategii rozvoje celého resortu, například v oblasti elektronizace resortu.

Návrh realizace

Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování a přezkoumání pravidel pro strategické řízení služebního úřadu, určí organizační působnosti v úřadu za oblast strategického řízení a vymezí vztah vůči ostatním veřejným strategiím.

Zároveň služební orgán zajišťuje potřebné kompetence (resp. rozvoj těchto kompetencí) zaměstnanců v rámci systému vzdělávání svého služebního úřadu odpovědných za strategické řízení a strategický rozvoj služebního úřadu, tedy včetně sebe.

Forma implementace definovaných pravidel pro strategické řízení (včetně odpovědností za tuto oblast) záleží na rozhodnutí služebního orgánu (samostatný služební předpis, implementace do stávající struktury služebního úřadu atp.).

Služební orgán dále deleguje na vybrané zaměstnance zpracování analýzy interního a externího prostředí služebního úřadu.

Na základě výstupů této analýzy a určení priorit zpracují pověření zaměstnanci návrh strategie rozvoje služebního úřadu. Obsah a rozsah strategie se bude odvíjet od výsledků uvedené analýzy. Je vhodné vlastní strategii rozvoje úřadu zpracovat v dokumentu odděleně od nastavených pravidel pro strategického řízení, neboť tato pravidla se nemusí nutně měnit při každé aktualizaci či tvorbě nové strategie.

Za oblast strategického řízení ve služebním úřadu musí být stanoveny jasné pravomoci a odpovědnosti (včetně dílčích). Hlavní odpovědnost má vždy služební orgán / vedoucí služebního úřadu. Dílčí odpovědnosti a pravomoci mohou být delegovány na konkrétní zaměstnance nebo na organizační útvar daného služebního úřadu.

Pro úspěšný průběh procesu trvalého zlepšování služebního úřadu je třeba nastavit a realizovat pravidelné přezkoumávání pravidel pro strategické řízení, pravidelné vyhodnocování a aktualizaci strategie rozvoje služebního úřadu, a to vždy na základě aktuálně provedené analýzy interního a externího prostředí služebního úřadu (např. SWOT, PESTLE).

Požadované výstupy

- Pravidla pro strategické řízení služebního úřadu
- Analýza interního a externího prostředí služebního úřadu
- Strategie rozvoje služebního úřadu

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2
Systém měřitelných cílů

Kritérium je průřezové a jeho zavedení je jednoznačně záležitostí vedení úřadu a vedoucích zaměstnanců. Bez formulování měřitelných cílů služebního úřadu prakticky chybí jeden ze základních vstupů pro úspěšné řízení a vytváření úspěšných pracovních týmů. Vedení služebního úřadu si stanovuje cíle především z důvodu vymezení rozsahu požadovaného, resp. očekávaného stavu svých činností v čase a v reakci na požadavky, které jsou na jeho výstupy kladeny. Jejich definováním vedení úřadu získá základní rámec pro definování svých požadavků na zdroje, má možnost navrhovat a plánovat potřebná opatření k jejich dosažení a měření a ověřování.

Způsob, jakým jsou stanovovány cíle úřadu, jaká je jejich hierarchie či vzájemné provázanosti, jak jsou komunikovány až na služební místa jednotlivých zaměstnanců, jakým způsobem se přezkoumává jejich plnění, jak se výsledky přezkoumání odrážejí v aktualizaci cílů, v návrzích změn, inovací a souvisejících opatření a v neposlední řadě to, jaký mají dopad do hodnocení všech zaměstnanců, charakterizuje vnitřní kulturu konkrétního úřadu a jeho úroveň řízení.

Cílem kritéria zlepšování primárně není definovat strategické a agendové cíle úřadu či cíle pro odbornou činnost úřadu, ale nastavit pravidla, která budou pravidelně přezkoumávána a dle kterých se budou cíle v úřadu nastavovat, komunikovat, pravidelně monitorovat a vyhodnocovat, resp. přezkoumávat.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 2.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro řízení cílů služebního úřadu

Vedení služebního úřadu na základě působnosti úřadu vyplývající z příslušných právních a služebních předpisů jasně stanoví (zpravidla interním předpisem) dokumentovaná pravidla pro řízení cílů, která jsou v souladu s procesem trvalého zlepšování v pravidelné periodě přezkoumávána.

V rámci pravidel jde o stanovený rozsah a odpovídající hierarchii cílů konkrétního úřadu a způsob, jakým jsou cíle úřadu definovány, kdo je navrhuje, kdo se na těchto návrzích může podílet, kdo zpracovává jejich obsah a ověřuje jej ve vztahu k souvisejícím právním a služebním předpisům, kdo cíle schvaluje, koho pověřuje odpovědností za jejich plnění, měření a ověřování a kdo může navrhovat a schvalovat jejich změnu, aktualizaci a související opatření. Realizace přezkoumávání pravidel musí být doložitelné.

Opatření 2.2

Definování cílů služebního úřadu, monitorování plnění cílů, jejich ověřování, vyhodnocování a přezkoumávání

Pro správné definování cílů lze využít přístup, který je všeobecně označován jako SMART. Zkratka je odvozena z anglických ekvivalentů českých slov, která jako správně definované cíle označují ty, které jsou:

- konkrétní - cíle s jasně definovaným obsahem**,** jsou přiřazené ke konkrétním odpovědným zaměstnancům,

- měřitelné - základním důvodem měření je potřeba vytyčit to, čeho chceme dosáhnout (tedy obecně naplnění účelu služebního úřadu z hlediska příjemců jeho služeb), a dále potřeba ujistit se, zda se cíl podařilo naplnit či nikoli. Proto je v rámci této „kategorie“ vhodné věnovat pozornost především tomu, co je vhodné měřit, jak často taková měření provádět, kdo a kde bude měřit a kde se výsledky budou scházet, uchovávat a vyhodnocovat,
- dosažitelné - jsou ty cíle, které odrážejí reálné podmínky jejich naplňování, základním předpokladem pro stanovení dosažitelných cílů je dostatek informací a znalost konkrétní činnosti/procesu, kterého se daný cíl týká,
- relevantní - jsou cíle definované s vysokou měrou osobní odpovědnosti a zároveň ambicióznosti vedoucího zaměstnance, který je stanovuje (není to lehký úkol a v rámci služebního úřadu znamená také vysokou míru motivace u dotčených vedoucích zaměstnanců). Aby byly cíle relevantní (resp. reálné) je potřeba zvažovat i všechna rizika jejich dosažení,
- sledovatelné v čase - u každého cíle je nesmírně důležitý čas, ve kterém má být splněn, je proto nezbytné časový úsek vymezit (přesně ohraničit), aby bylo možné s ním pracovat a zjišťovat, proč cíle ne/bylo dosaženo, kdy došlo k zpoždění jeho plnění a proč a následně stanovit znovu, kdy bude pravděpodobné cíle dosáhnout a za jakých podmínek.

Pouze ty cíle, jejichž naplňování lze jednoznačně měřit, lze opravdu řídit.

Pro úspěšné plnění cílů, zejména těch, které jsou dlouhodobé, je nezbytný sběr odpovídajících informací o průběhu a podmínkách jejich naplňování.

Vedení úřadu proto stanoví pro jednotlivé cíle ukazatele, které monitoruje, ověřuje a následně vyhodnocuje jednotným a předem stanoveným způsobem tak, aby bylo možné případným chybám a omylům při dalším naplňování cílů efektivně předcházet. Je také třeba vyhodnotit, zda stanovený cíl a podmínky jeho naplnění odpovídaly v konečném důsledku očekávaným výsledkům.

Pravidelné provádění monitoringu, ověřování a vyhodnocování cílů v praxi služebního úřadu musí být doložitelné.

Návrh realizace

Základním předpokladem pro úspěšné naplňování definovaných cílů je s ohledem na velikost služebního úřadu a jeho vnitřní organizaci (resp. složitost organizační struktury) míra „uřiditelnosti“ všech definovaných cílů.

Nejprve je třeba nastavit pravidla pro řízení cílů (viz výše), zejména vhodné a přehledné vrstvení a „rozpadávání“ cílů v rámci úřadu při současném zachování principu, kdy níže postavené cíle musí vždy naplňovat cíle vyšší (strategické cíle, specifické cíle, dílčí cíle atd.) a určit odpovědnosti za jednotlivé procesy.

Tam, kde se na definování cílů podílí větší množství vedoucích zaměstnanců, pravidelně takto definované cíle komunikovat a udržovat vedle SMART přístupu k definování cílů i jejich možnou vzájemnou provázanost.

Dále je třeba určit pravidla pro monitorování plnění cílů, jejich ověřování a vyhodnocování. Stanovení (a pravidelné přezkoumávání) systému pro monitorování, ověřování a vyhodnocování cílů a určených ukazatelů je zcela v pravomoci každého úřadu. Je třeba vždy zvážit míru jeho náročnosti s ohledem na velikost a možnosti konkrétního úřadu.

Pro trvalé zlepšování je třeba pravidelně přezkoumávat pravidla pro řízení cílů, jejich monitorování, ověřování a vyhodnocování a tyto aktivity dokládat.

Pro vlastní definování cílů je třeba zvažovat nutné priority dle „palčivosti“ problému (lépe je zaměřit se na méně cílů s vyšší prioritou, než na více cílů se střední či nižší prioritou – zásada Paretova pravidla, kdy 80 % pozitivního výsledku je generováno 20 % vloženého úsilí).

Pro maximální přínos je vhodné k tomuto kritériu zlepšování přistoupit jako k systému řízení výkonnosti služebního úřadu. Toto pojetí jde nad rámec cílů vyplývajících ze strategických priorit a věcných úkolů.

Pokud má služební úřad nastaven systém řízení výkonnosti, jeho součástí jsou mimo výše zmíněné **i konkrétní ukazatele výkonnosti klíčových činností úřadu** (KPI – Key Performace Indicators), jejichž prostřednictvím lze naplňování cílů lépe vyhodnocovat a tedy řídit. Pro tyto ukazatele je vhodné stanovovat konkrétní cílové hodnoty, konkrétní odpovědnosti za jejich stanovení i kontrolu naplňování, případně přijímání opatření, pokud ukazatel nebude plněn.

V této oblasti je vhodné využití softwarové podpory, například k evidenci cílů, jejich průběžnému sledování a plnění, případně uplatňování některé z dalších metod například Balance Scorecard (BSC), KGI (Key Goal Indicators) - klíčové cílové ukazatele apod.

Požadované výstupy

- Pravidla pro řízení cílů služebního úřadu
- Definované cíle služebního úřadu včetně jejich vyhodnocování

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

Kritérium je průřezové a jeho zavedení a další zlepšování je jednoznačně záležitostí vedení úřadu. Kritérium je založeno na procesním přístupu, kdy jsou ve služebním úřadu identifikovány a popsány činnosti/procesy a jejich vazby a v návaznosti na to systém odpovědností a pravomocí (organizační struktura, organizační řád a definované odpovědnosti a pravomoci).

Zavedené kritérium zlepšování podporuje získání informací pro efektivní plánování a řízení počtu zaměstnanců v konkrétním služebním úřadu z hlediska jeho krátkodobé i dlouhodobé personální politiky. Podporuje plánování jejich konkrétního využití v rámci plnění daných cílů a úkolů a tím i lepší podmínky pro jejich objektivní hodnocení a optimalizaci finančního ohodnocení a případných benefitů, zejména u obdobných služebních míst a shodných nebo podobných agend. Na základě relevantních informaci z úřadu umožňuje snadněji specifikovat a obhajovat případné požadavky na změnu systemizace a pružněji řešit změny rozsahu činností konkrétního služebního úřadu, případně jeho organizační struktury, ve shodě s platnými zákony a souvisejícími předpisy.

Cílem kritéria zlepšování je zavést základní principy procesního řízení, tedy identifikovat a pravidelně přezkoumávat činnosti/procesy probíhající ve služebním úřadu a s nimi spojené definované odpovědnosti a pravomoci na všech služebních a pracovních místech úřadu za účelem vyloučení nepotřebných či duplicitních činností a naopak odhalení „nepokrytých“ činností úřadu. V souvislosti s tím vytvořit, pravidelně přezkoumávat a aktualizovat organizační řád.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 3.1

Identifikování činností/procesů služebního úřadu, vytvoření popisů klíčových činností/procesů a jejich pravidelné přezkoumávání

Procesní přístup je založen na:

- definování věcných a tzv. obslužných činností/procesů (agend) úřadu, tedy oblastí věcné působnosti dané zákony a činností nutných pro vnitřní správu služebního úřadu,
- vytvoření popisů všech klíčových činností/procesů,
- seřazení činností/procesů do funkčních celků a jejich vtělení do organizačního řádu a organizační struktury služebního úřadu,
- stanovení potřebného počtu systemizovaných míst, na kterých budou jednotlivé činnosti vykonávány,
- vytvoření popisů systemizovaných míst (včetně popisu odpovědností a pravomocí),
- pravidelné přezkoumávání všech výše uvedených aktivit.

Druhy činností/procesů úřadu a jejich rozsah specifikuje vedení služebního úřadu podle poslání a účelu úřadu (platí princip přiměřenosti, zejména s ohledem na velikost úřadu a rozsah agend).

Opatření 3.2

Definování konkrétních odpovědnosti a pravomocí na všech služebních/pracovních místech a jejich pravidelné přezkoumávání

Působnosti jednotlivých organizačních útvarů vyplývající z činností delegovaných na úřad jsou jednoznačně a srozumitelně vymezeny. V souvislosti s identifikovanými činnostmi/procesy jsou současně nastaveny pravomoci a odpovědnosti za správné fungování těchto procesů.

Vedení úřadu (nebo jím pověření zaměstnanci) dle právních a služebních předpisů a na základě platné systemizace charakterizuje všechna služební i pracovní místa.

V příslušných charakteristikách služebních/pracovních míst popisuje nikoliv pouze seznam činností, které se k místům vztahují, ale konkrétní rozsah odpovědností a pravomocí k jasně stanoveným činnostem. Popis musí být zcela jednoznačný, aby bylo jasné, kde pro zaměstnance začíná a kde končí jeho odpovědnost a pravomoc.

Vedení úřadu (nebo jím pověření zaměstnanci) musí dbát na to, aby odpovědnosti a pravomoci na stejném stupni řízení na místech s identickou nebo obdobnou činností, byly nastaveny stejně. Umožní to lépe odhalovat duplicity v rámci úřadu i útvarů, porovnávat výkonnost útvarů i jednotlivců a promítnout zjištění do hodnocení zaměstnanců.

Konkrétní odpovědnosti a pravomoci na všech služebních i pracovních místech musí být pravidelně periodicky přezkoumávány (resp. vždy při změnách systemizace, právních a služebních předpisů atd.).

Na základě definované organizační struktury a popsaných náplní organizačních útvarů a popisech konkrétních služebních a pracovních míst vedení úřadu (nebo jím pověření zaměstnanci) přezkoumává periodicky, nejméně však 1x ročně, počet a strukturu aktuálně systemizovaných míst a jejich obsazenost, analyzuje ji ve vztahu k očekávaným výstupům úřadu a navrhuje v případě potřeby její změnu a zároveň může i lépe reagovat na případnou změnu, kterou úřad sám neinicioval.

Zároveň je vhodné, aby vedení úřadu v souvislosti s požadavky na změnu systemizace vždy formulovalo předpokládané dopady požadované změny v čase a jasně popsalo cíle takové změny v horizontu jednoho roku až tří let.

Opatření 3.3

Zpracování, přezkoumání a aktualizace organizačního řádu

Organizační řád je základní interní předpis, závazný pro všechny organizační útvary. Upravuje vždy zásady organizace a řízení služebního úřadu, jeho vnitřní organizační uspořádání, postavení organizačních útvarů a jejich pravomoci, základní odpovědnosti vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců, jakož i vzájemné vztahy mezi nimi.

Za zpracování, pravidelná přezkoumání a aktualizaci organizačního řádu (včetně souvisejících dokumentů) odpovídá vedení služebního úřadu (nebo jím pověření zaměstnanci).

V organizačním řádu vedení úřadu stanovuje organizační útvary, které realizují jednotlivé činnosti/procesy a jsou v osobách pověřených zaměstnanců vlastníky těchto

procesů a odbornými garanty. Na tomto základě je vytvářena či následně přezkoumávána platná organizační struktura.

Organizační řád svým obsahem neduplikuje informace uvedené v jiných interních dokumentech a není s nimi v rozporu. Je přezkoumáván a aktualizován dle stanovené periody a jsou o tom k dispozici důkazy.

Návrh realizace

Vedení úřadu (nebo jím pověření zaměstnanci) zpracuje plán prvotního přezkoumání vnitřní organizace úřadu a jednotlivých kroků dle výše uvedených opatření (primárně pak identifikování činností/procesů služebního úřadu, vytvoření popisů klíčových činností/procesů). Dále vedení úřadu pověří a deleguje na konkrétní zaměstnance potřebné pravomoci a seznámí s plánovaným postupem všechny dotčené zaměstnance.

Výsledky přezkoumání jsou zpracovány v písemné podobě a prokazatelně projednány na úrovni příslušného služebního orgánu s příslušnými závěry a návrhy opatření. V souvislosti s tím jsou schválená opatření realizována, dle potřeby jsou aktualizovány související dokumenty, zejména organizační řád, organizační struktura či charakteristiky služebních/pracovních míst.

Je třeba, aby příslušné charakteristicky služebních/pracovních míst obsahovaly jasné formulace, např. „odpovídá za“ a „má pravomoc“. V praxi popis často obsahuje pouze seznamy činností, které jsou na dané pozici „vykonávány“. Popis by měl být zcela jednoznačný, aby každý věděl, kde jeho odpovědnost a pravomoc končí a kde začíná odpovědnost a pravomoc někoho jiného. Popisy nemusí být dlouhé ani složité, ale musí jasně odrážet každodenní realitu a být dostatečně flexibilní.

Identifikované činnosti/procesy, s nimi spojené odpovědnosti a pravomoci a navazující počet a struktura systemizovaných míst včetně souvisejících příslušných dokumentů, jsou následně (opakovaně) přezkoumávány v pravidelných periodách (minimálně jednou za rok) a dle potřeby aktualizovány.

Požadované výstupy

- Identifikované činnosti/procesy probíhající ve služebním úřadu
- Definované odpovědnosti a pravomoci na všech služebních/pracovních místech
- Organizační řád

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4
Systém interních předpisů

Služební úřady se kromě obecně závazných právních předpisů řídí rovněž interními předpisy, pro které se užívají pojmy jako například vnitřní předpis, vnitřní směrnice, interní předpis, interní směrnice, interní akt řízení, vnitřní instrukce, vnitřní příkaz či služební předpis služebního orgánu (dále jen „interní předpis“). Tyto interní předpisy nejsou prameny práva, jedná se o předpisy, které mají zásadně interní charakter. Úřady je vydávají pro své zaměstnance a podřízené organizace a jsou závazné pouze pro tyto subjekty. Upravují či konkretizují jejich práva a povinnosti obsažené v právních předpisech.

Pro úspěšné řízení interních předpisů je nezbytné nastavit pravidla pro řízení interních předpisů, v praxi je uplatňovat a pravidelně přezkoumávat. Nezbytné je také vést přehled aktuálně platných interních předpisů a s interními předpisy prokazatelně seznamovat zaměstnance.

Cílem tohoto kritéria zlepšování je zavést systém životního cyklu interních předpisů ve služebních úřadech, minimálně s cílem snížit jejich rozsah a zlepšit dostupnost a aktuálnost jejich obsahu. Dále je účelem tohoto kritéria stanovení jednotné struktury interních předpisů, rolí při jejich zpracování (gestor, schvalovatel, správce) a základních pravidel pro přípravu, projednávání a schvalování interních předpisů. Nezbytnou část tohoto kritéria pak tvoří nastavení prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními předpisy a zachování zákonných pravidel pro jejich archivaci a skartaci.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 4.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro řízení interních předpisů

Základem kritéria zlepšování je nastavení a pravidelné přezkoumávání pravidel pro řízení interních předpisů. Nezbytnou součástí pravidel jsou definované postupy a pravidla pro navrhování, schvalování, distribuci a prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy, dále jejich aktualizaci a archivaci[2].

Součástí pravidel pro řízení interních předpisů je kromě výše uvedených formálních zásad také definování povinných parametrů/náležitostí interních předpisů. Jednotnou strukturou a vizuální stránkou je zajištěna jejich přehlednost a srozumitelnost.

Je třeba, aby pravidla pro řízení interních předpisů byla přezkoumávána v pravidelných intervalech a jejich uplatňování v praxi bylo doložitelné.

Pravidla pro řízení interních předpisů obsahují zejména:

- druhy interních předpisů využívaných ve služebním úřadu,
- závaznou strukturu, obsah/náležitosti, vizuál interních předpisů,
- nastavení rolí/odpovědnosti za systém interních předpisů,
- postupy a pravidla pro řízení interních předpisů.

[2] dle plnění požadavků zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů

Postupy/pravidla pro řízení interních předpisů (stanovené závaznou formou) obsahují:

- *stanovení potřebnosti interního předpisu a specifikace dopadu jeho vydání*
  Před rozhodnutím zpracovat interní předpis musí gestor interního předpisu vždy přezkoumat a zdůvodnit, že je nutné daný problém / danou problematiku upravovat novým interním předpisem, dále budou specifikovány dopady nového interního předpisu na úřad a jeho zaměstnance, ať už rozsahem povinností, tak dopadem na rozpočet úřadu. Na základě zdůvodnění potřebnosti nového interního předpisu schvalovatel určí zadání pro zpracování nového interního předpisu.
- *zpracování interního předpisu po obsahové stránce*
  Za zpracování interního předpisu nese odpovědnost jeho gestor.
- *formální zpracování interního předpisu*
  Interní předpis musí naplňovat formální zásady přijaté v úřadu. Za jejich kontrolu odpovídá správce interních předpisů.
- *projednávání a připomínkování interního předpisu*
  Cílem je posoudit obsah navrhovaného interního předpisu ze strany působnosti ostatních útvarů úřadu.
- *schvalování*
  Za schválení/autorizaci interního předpisu je odpovědný schvalovatel interního předpisu s dostatečnými pravomocemi; provedení autorizace je podnětem pro distribuci interního předpisu.
  Způsob a harmonogram schvalování interního předpisu určí odpovědná osoba.
- *distribuce na místo použití*
  Každý interní předpis, který zakládá práva a konkretizuje povinnosti zaměstnanců, musí být adresován určitému okruhu osob a těmto zaměstnancům v případě potřeby vždy dostupný. Určení rozsahu tohoto okruhu závisí na působnosti interního předpisu, kterou určuje gestor při jeho zpracování. S přihlédnutím na zvyklosti a podmínky je nutné určit formu distribuce a dostupnosti interních předpisů.
  Způsob a postup distribuce interního předpisu určí odpovědná osoba.
- *používání interního předpisu*
  Interní předpis musí být svým uživatelům k dispozici čitelný a v platném a úplném znění.
- *stanovení povinného přezkoumání aktuálnosti a účinnosti interního předpisu*
  Řízené interní předpisy podléhají každoročnímu přezkoumání, co se týče jejich účinnosti, jednoznačnosti a potřebnosti. Je žádoucí, aby služební úřad, potažmo jeho zaměstnanci, nebyli zahlceni přemírou neaktuálních a často i v mnohém duplicitních interních předpisů.
- *změnové řízení a aktualizace*

V případě potřeby změn interního předpisu je potřeba zajistit, aby interní předpis tuto informaci nesl ve své identifikaci a taktéž, aby byl starší interní předpis odebrán z distribučního seznamu a nahrazen platným.

- *archivování a skartace*
  Zásady archivace a skartace upravuje právní řád (lze realizovat odkazem například na archivační a skartační řád). Základní povinností úřadu je zajistit uchování interního předpisu, a to i po dobu skončení jeho platnosti.

Řízené interní předpisy by měly obsahovat tyto náležitosti a údaje:

- jednoznačná identifikace interního předpisu,
- druh interního předpisu,
- název interního předpisu,
- identifikace služebního úřadu,
- označení verze interního předpisu,
- označení gestora interního předpisu,
- označení schvalovatele interního předpisu,
- definování závaznosti/působnosti interního předpisu,
- stanovení termínu či periody přezkoumání interního předpisu z hlediska jeho aktuálnosti a účinnosti,
- datum schválení interního předpisu,
- datum platnosti a účinnosti interního předpisu.

Platnost i účinnost je v případě interních předpisů aplikována obdobně jako u právních předpisů.

Zpravidla je základní rozdělení odpovědností za systém interních předpisů následující:

- *gestor interního předpisu* - zaměstnanec, který odpovídá za určitou oblast činností, je jím zpravidla ředitel odboru; gestor odpovídá za věcnou správnost interního předpisu, řídí jeho tvorbu, navrhuje zaměření nebo zadání interního předpisu a jeho věcný obsah, stanovuje termíny pro jeho zpracování a řídí připomínkové řízení; gestor předkládá interní předpis ke schválení; jako gestor může být uváděn rovněž útvar, v jehož pravomoci je vydávání interních předpisů v rámci jeho působnosti;
- *schvalovatel* – vedoucí zaměstnanec, který je oprávněn rozhodovat o zadání zpracovat interní předpis a schvalovat jeho vydání;
- *správce interních předpisů* - útvar/zaměstnanec služebního úřadu, který je pověřen vedením evidence interních předpisů a jejich správou a který současně odpovídá za formální soulad interního předpisu s předem danými požadavky.

Opatření 4.2

Přehled aktuálně platných interních předpisů

Kritérium zlepšování je spojeno s evidencí a pravidelnou aktualizací rozsahu a potřebnosti interních předpisů ve služebním úřadu, tedy s pravidelnou identifikací

nezbytných interních předpisů a případným zrušením neaktuálních, nesprávných nebo zbytných interních předpisů. Tím dochází k optimalizaci rozsahu interních předpisů a k jejich zpřehlednění.

Výsledkem je pak existence přehledu/seznamu aktuálně platných interních předpisů, který je základem pro zpětné pravidelné přezkoumání těchto interních předpisů z pohledu jejich oprávněnosti (zejména ve vztahu k míře jejich užívání), jejich aktuálnosti, vhodnosti a přiměřenosti s ohledem na administrativní a provozní potřeby konkrétního úřadu.

Přehled a snadná dostupnost aktuálně platných interních předpisů (které jsou k dispozici v plné verzi), umožní zaměstnancům úřadu snazší orientaci a osvojení si interních předpisů, nezbytných pro správný výkon jejich činnosti. Minimalizuje se tak i například chybovost zaměstnanců, plynoucí z omylem aplikované zastaralé/neplatné verze interního předpisu.

Opatření 4.3

Prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy

S procesy distribuce interních předpisů a používání interních předpisů souvisí i potřeba prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními předpisy, které jsou pro jejich práci nezbytné a relevantní. Zajištění prokazatelného seznámení, vedení přehledu a doložení důkazů o tomto seznámení je na straně služebního úřadu a je i v jeho zájmu.

Pouhé umístění interního předpisu na intranetu, nebo zaslání nového interního předpisu do e-mailové pošty se za důkazy prokazatelného seznámení nepovažují. Prokazatelnost seznámení musí být spjata s nějakou formou aktivity ze strany zaměstnance, ať už se jedná o „fyzický“ či elektronický podpis, kliknutí na potvrzující „tlačítko“ či jinou formu, jednoznačně identifikující potvrzení seznámení ze strany konkrétního zaměstnance s příslušným interním předpisem.

Forma seznamování s interními předpisy i forma samotných důkazů o seznamování záleží zcela na služebním úřadu, i když je obecně doporučována elektronická forma namísto formy „papírové“.

Návrh realizace

Smyslem tohoto kritéria je zavést systém a řád v interních předpisech úřadu a dále pracovat na jeho trvalém zlepšování. Za tím účelem je nutné dosavadní systém přezkoumat a aktualizovat s cílem minimalizovat rozsah interních předpisů a zpřehlednit je pro zaměstnance tak, aby měli vždy k dispozici aktuální verze daných interních předpisů (v plném znění). V případě potřeby je pro určené nebo i všechny zaměstnance umožněn i přístup k historickým verzím interních předpisů.

Dále je třeba definovat procesy a odpovědnosti pro řízení interních předpisů a rovněž stanovit závaznou strukturu, příslušné náležitosti a jednotný vizuál interních předpisů.

Do přehledu/seznamu aktuálně platných interních předpisů je vhodné zařadit informaci, kdo je gestorem interního předpisu, dobu platnosti a účinnosti tohoto předpisu a pro koho je závazný.

Pro inspiraci byl (v rámci PROAK) sekcí pro státní službu MV zpracován vzor interního předpisu o řízení interních předpisů. K dispozici je na webu státní služby: https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzory-internich-predpisu-zpracovanych-sekci-pro-statni-sluzbu.aspx.

Postupy a pravidla pro řízení interních dokumentů, stejně jako přehled aktuálně platných interních předpisů, je třeba v pravidelných (například ročních) intervalech přezkoumávat a případně aktualizovat. S ohledem na velikost úřadu či rozsah interních dokumentů je vhodné volit elektronickou formu pro komplexní řízení interních dokumentů (nebo alespoň některých procesů v této oblasti).

Požadované výstupy

- Pravidla pro řízení interních předpisů
- Přehled aktuálně platných interních předpisů
- Důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5
Systém komunikace ve služebním úřadu

Kritérium je průřezové a jeho zavedení přispívá ke zlepšení přenosu potřebných informací a tím k lepšímu pochopení a řízení procesů ve služebním úřadě. Nastavení toku informací, tj. vnitřní a vnější komunikace, ve všech jejich podobách ovlivňuje kulturu úřadu a postoje zaměstnanců, pozitivní vztahy mezi nimi, vyšší loajalitu zaměstnanců, jejich ztotožnění se s cíli úřadu. Ovlivňuje také pozitivní motivace zaměstnanců a tolik potřebné včasné, obsahově přesné a jasné, formálně správné a významově členěné soubory informací nebo jednotlivé informace.

Způsob, jakým služební úřad komunikuje navenek i dovnitř, má také zásadní vliv na to, jak je vnímán veřejností, jak je veřejností respektován a nakolik bude zajímavý pro vhodné uchazeče o zaměstnání ve státní službě.

Cílem kritéria zlepšování je tedy trvale zlepšovat přenos všech vedením úřadu určených a potřebných informací uvnitř i vně služebního úřadu. Za tímto účelem je ve služebním úřadu nastaven (a dále periodicky přezkoumáván) systém zahrnující pravidla jak pro interní, tak externí komunikaci. Systém komunikace je provázán s organizačním řádem a efektivně využíván v běžné praxi na všech úrovních, zejména pak pro účely mimořádných krizových situací.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 5.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro řízení interní komunikace

Vedení úřadu (zpravidla interním předpisem) specifikuje rozsah a průběh potřebné komunikace uvnitř úřadu, včetně odpovědných osob. V rámci systému interní komunikace jsou zejména:

- nastavena (a dále přezkoumávána) pravidla pro interní komunikaci s jednoznačným vymezením kým, kdy a jak mají být informace uvnitř úřadu komunikovány,
- definovány používané formy/nástroje (příp. jejich formální vzhled) v rámci interní komunikace úřadu.

Předmětem interní komunikace jsou především informace týkající se organizace a řízení služebního úřadu a informace nezbytné pro výkon jeho činností, kam patří interní komunikační kampaně ke změnám, novým činnostem a agendám nebo připravovaným projektům. Patří sem ale i běžná operativní každodenní komunikace se zaměstnanci ze strany vedení úřadů, ale i vedoucích zaměstnanců na nižších stupních řízení, dále komunikace mezi jednotlivými útvary, komunikace s odborovou organizací apod.

Mezi nejčastěji používané formy/nástroje interní komunikace patří:

- digitální nástroje - intranet, e-maily, newslettery, interní sociální síť apod.,
- tištěné nástroje - časopisy, noviny, bulletiny, publikace, letáky, plakáty, nástěnky a
- osobní nástroje - porady, jednání, osobní komunikace, události apod.

Vedení úřadu jasně definuje požadavky na elektronické verze informačních toků ve služebním úřadě s ohledem na svou velikost, frekvenci přijímaných a vydávaných informací a také s přihlédnutím ke svým možnostem v oblasti finančních a personálních zdrojů. K této činnosti je třeba přistupovat plánovitě a cíleně. Obvykle vyžaduje také informovaný a zodpovědný přístup mezi vedením úřadu, garanty jednotlivých odborných/agendových činností úřadu a specialisty v oblasti informačních technologií.

Opatření 5.2

Nastavení a přezkoumání pravidel pro řízení externí komunikace

Základním předpokladem pro úspěšnou externí komunikaci úřadu je existence pravidel pro řízení externí komunikace (a jejich pravidelné přezkoumávání) s jednoznačným vymezením kým, kdy a jak mají být informace komunikovány.

Komunikaci s vnějším prostředím je třeba vnímat s ohledem na zákonné povinnosti a cíle úřadu jako dlouhodobou, plánovanou, řízenou a koordinovanou činnost, která napomáhá služebním úřadům ve zvyšování důvěryhodnosti a transparentnosti a která by neměla podléhat častým změnám.

V rámci pravidel pro externí komunikaci jsou jednotně stanovena pravidla pro formální vzhled výstupů z daného služebního úřadu, obecně nazývaná „logo manuál“. Služební úřad zároveň pravidelně (nejméně však jedenkrát ročně) vyhodnocuje důležité externí zdroje informací, jako jsou informace o nových a změněných předpisech, příjem a zpracování elektronických podnětů a stížností.

Mezi nejčastěji používané formy/nástroje externí komunikace patří

- digitální nástroje – webové stránky, LinkedIn, Facebook či jiné sociální sítě, newslettery, online konference apod.,
- tištěné nástroje – časopisy, noviny, bulletiny, publikace, letáky, plakáty, nástěnky a
- osobní nástroje – konference, veřejné odborné semináře, porady, festivaly, prezentace na vysokých školách, kulaté stoly apod.

Návrh realizace

Služební orgán pověří vhodné zaměstnance (jejich počet je závislý na možnostech a velikosti úřadu) a deleguje na ně potřebné pravomoci a odpovědnosti. Tito zaměstnanci jsou odpovědní za přípravu, zpracování, aktualizaci, distribuci a následné periodické přezkoumávání interního předpisu / interních předpisů či jiných forem řízené dokumentace, kde je systém komunikace upravován.

Je vhodné nastavit zvlášť pravidla pro interní komunikaci a zvlášť pro komunikaci externí, protože mají odlišná specifika. Před vlastním vytvořením pravidel pro řízení interní komunikace i pravidel pro externí komunikaci je třeba nejprve identifkovat zainteresované strany a prostředky pro příslušnou komunikaci s nimi.

Forma, rozsah a obsah tohoto předpisu / těchto předpisů či dokumentů jsou zcela závislé na definované potřebě konkrétního služebního úřadu a vymezení všech účastníků komunikace (a zainteresovaných stran), které úřad v rámci své interní

a externí komunikace definuje jako nezbytné pro efektivní sdělování příslušných informací uvnitř úřadu i stanovených informací, potřebných zejména pro výkon jeho agend, vně úřadu.

V rámci uvedeného interního předpisu jsou také definovány způsoby předávání informací v rámci útvarů, mimo elektronické informační toky, včetně jasně deklarované odpovědnosti vedoucích zaměstnanců za prokazatelné předávání příslušných informací příslušným podřízeným zaměstnancům, včetně ověření jejich porozumění a osvojení.

Služební úřad prostřednictvím pověřených zaměstnanců v pravidelných periodách přezkoumává, tj. vyhodnocuje aplikované postupy, identifikuje nezbytné technické a personální požadavky pro řízení informačních toků a možná slabá místa včetně potenciálních bezpečnostních rizik a navrhuje vhodná opatření. V rámci trvalého zlepšování úřadu jsou pak schválená opatření realizována, dochází k aktualizaci pravidel.

Vzhledem k významu a zásadnímu vlivu správného fungování interní i externí komunikace na veškerou činnost služebního úřadu bývá zlepšení systému komunikace častým rozvojovým strategickým cílem služebních úřadů.

Požadované výstupy

- Pravidla pro řízení interní komunikace
- Pravidla pro řízení externí komunikace

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6
Systém řízení změn

Změnou ve smyslu tohoto Metodického pokynu je posun od současného stavu služebního úřadu k požadovanému budoucímu stavu. Zdrojem změny může být inovační podnět od zaměstnanců úřadu či od jiné zainteresované strany, změny vyvolané v rámci zavádění, udržování a zlepšování řízení kvality, změny spojené se zaváděním nových informačních technologií, zásadní personální změny na úrovni vedení úřadu atd. Řízení změn je pak procesem připravenosti na změnu, provádění změny a její udržení.

Zavedený systém řízení změn (a jeho pravidelné přezkoumávání) zajišťuje služebnímu úřadu, aby byl v nejkratším možném termínu schopen rozpoznat potřebu provedení změny a tuto změnu realizoval rychle, kvalitně a efektivně. Zároveň snižuje rizika spojená s realizací změn, minimalizuje čas potřebný k implementaci změny, značně redukuje možnost neúspěchu změny, rychleji se přizpůsobí požadavkům externího/interního iniciátora změny a v neposlední řadě zvýší výkonnost, motivaci, loajalitu zaměstnanců při jejich zapojení do fungování služebního úřadu. Součástí systému řízení změn je i nastavení prostředí pro podávání inovačních podnětů od zaměstnanců.

Cílem kritéria zlepšování je nastavit (a následně pravidelně přezkoumávat) pravidla pro řízení změn, jejichž zavedením do praxe se služebnímu úřadu sníží zejména rizika spojená s realizací organizačních, technologických, a zvláště agendových změn. Důležitým cílem je také vytvoření motivačního prostředí pro podávání interních podnětů od zaměstnanců služebního úřadu, které podpoří přístup zaměstnanců a představených k potřebě vyhledávat a implementovat vhodná inovační řešení úřadu i výkonu státní služby. Výsledky tohoto kritéria odrážejí zejména pružnost a adaptabilnost, zejména vedení úřadů, na vnější podněty, požadavky a očekávání ze strany významných zainteresovaných stran.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 6.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro řízení změn

Základem kritéria zlepšování je vytvoření a následné pravidelné přezkoumávání pravidel pro iniciaci a řízení změn, a to od jejich návrhu, zpracování a rozhodování o návrhu, včasného oznámení plánované změny, oznámení dopadů změny, včetně negativních, až po jejich realizaci, včetně případného zkušebního/pilotního provozu, vyhodnocení a kontrolu po uvedení v praxi.

Pravidla pro řízení změn zpravidla obsahují:

- *definování změn, které budou podléhat nastaveným pravidlům,*
- *definování koordinačního mechanismu schvalování změn na úrovni věcně příslušných útvarů a nejvyššího vedení služebního úřadu,*
- *definování procesu řízení změny, tj.:*
  - identifikování potřeby změny,
  - rozhodnutí o uskutečnění změny,
  - dokumentování změny, zahrnující:

- popis výstupu změny a požadavků na jeho kvalitu,
- stanovení odpovědností za realizaci změny,
- určení náročnosti na zdroje (finanční, personální, technické aj.)
- identifikování možných rizik,
- stanovení harmonogramu postupu prací,
- stanovení přínosů a dopadů,
- identifikování zainteresovaných stran a řízení vztahů s nimi,

- realizaci změny a průběžné vyhodnocování postupu implementace,
- vyhodnocení změny a její uzavření/ukončení.

Opatření 6.2

Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšování a změn

Součástí kritéria zlepšování je nastavení pravidel zaměřených na vytvoření a rozvoj prostředí pro podávání inovačních podnětů od zaměstnanců a představených úřadu. Tato pravidla mohou být zahrnuta do pravidel pro řízení změn, neboť podněty od zaměstnanců jsou jen jedním ze zdrojů, které mohou vyvolat potřebu změny.

Zvolené nástroje, podmínky a postupy, resp. nastavená pravidla, pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn by měly být přiměřené velikosti úřadu a naplňování jejich účelu. Jde zpravidla o:

- *definování využití nástroje/nástrojů sběru inovačních podnětů, např.:*
  - cílené dotazníky či ankety,
  - schránka pro podněty zaměstnanců,
  - sběrný e-mail pro podávání podnětů zaměstnanců,
  - brainwriting,
  - výstupy z šetření spokojenosti zaměstnanců (viz kritérium zlepšování 9),
  - rozhovory, brainstorming, soutěž aj.,
  - sdílení dobrých praxí z jiných úřadů.
- *definování a uplatňování motivačních prvků k předkládání inovačních podnětů, např.:*
  - zveřejnění (vhodnou formou) jména zaměstnance, jehož inovační podnět byl schválen k realizaci, úspěšně realizován a měl pro úřad významný přínos,
  - finanční ohodnocení zaměstnance/zaměstnanců,
  - možnost podílet se na implementaci inovačního prvku v rámci služebního úřadu.
- *zajištění informovanosti všech zaměstnanců o možnosti předkládat inovační podněty*
  Forma informování je na zvážení a zvyklostech služebního úřadu, např.:
  - vytvoření interního předpisu a návazné prokazatelné seznámení všech zaměstnanců s ním,
  - využití jiného prostředku pro komunikaci se zaměstnanci (intranet, newsletter atp.).

Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnanců do navrhování a realizace zlepšení a změn je třeba pravidelně přezkoumávat a jejich uplatňování v praxi musí být doložitelné.

Návrh realizace

Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování (a pravidelné přezkoumávání) interního předpisu obsahujícího pravidla a postupy pro řízení změn včetně podmínek, za kterých budou uplatňovány. Postup pro tvorbu pravidel by měl zahrnovat také analýzu zdrojů, ze kterých změna může vyplynout.

Nastavená pravidla není nutné ani žádoucí aplikovat na jakékoliv změny ve služebním úřadu, ale zejména na ty, které budou mít významný dopad do řízení a fungování služebního úřadu.

Pravidla pro řízení změn by měla být nastavena a rozvíjena vždy s ohledem na velikost a složitost organizační struktury služebního úřadu. K podpoře řízení náročných a rozsáhlých změn může být využito projektové řízení.

Vždy by měly být řízeny významné změny, jejichž realizace vyvolá další změny v procesech a zdrojích, změny dotýkající se fungování celého úřadu, změny vycházející ze strategie rozvoje úřadu atp. Dle uvážení si úřad může definovat i další druhy změn a na ně navázat zvolené postupy a odpovědnosti.

Vzhledem k předmětu a náročnosti na zdroje a spolupráci jednotlivých útvarů služebního úřadu je žádoucí nastavit mechanismus informování o změně a schválení její realizace na úrovni vedení služebního úřadu. Cílem je informovat a připravit služební úřad a dotčené útvary na změnu, uvést ji do kontextu dalších aktivit jím realizovaných (zamezit případným duplicitám aktivit, zajistit provázanost s harmonogramy, vstupy a výstupy jiných aktivit apod.), zajistit všechny potřebné zdroje a získat podporu vedení k její realizaci.

Služební úřad určí odpovědného zaměstnance za implementaci změny a udělí mu příslušné pravomoci. Je žádoucí definovat odpovědnosti a pravomoci všech osob, které jsou do řízení změn aktivně zapojeny a podílejí se na její realizaci a úspěšném dokončení, zejména v případě změny vyžadující spolupráci odborníků různých útvarů (potřeba kombinace klasické liniové struktury organizace s horizontálně vytvářenými týmy, tzv. maticová struktura organizace).

Zpracováním interního předpisu o řízení změn je dosaženo potřebného definování postupu a pravidel pro řízení změn. Pravidla pro řízení změn obsahují popis procesu určení potřeby změny a definování jejích dopadů, včetně negativních, komunikaci plánované změny na všech úrovních úřadu (v závislosti na rozsahu a dopadu změny), popis procesu přípravy realizace změny, včetně využití možných nástrojů (minimálně rozhodnutí, zda změnu realizovat liniově nebo projektově). Dále pravidla mohou obsahovat popis postupu pro zpracování harmonogramu realizace, tj. popis jednotlivých kroků (a možných rizik) včetně jmenovitých odpovědností a uvedení

kontaktních osob případného externího subjektu, definování požadavků na zdroje, popis procesu přijetí a stabilizace změny, její komunikace. Dále je to popis procesu průběžné kontroly postupu, reakce na vzniklé obtíže a přijetí opatření včetně možné úpravy harmonogramu a schválených opatření, popis procesu a harmonogramu změny vůči zaměstnancům i vůči vybraným zainteresovaným stranám.

Zaměstnance je třeba informovat o připravované změně (včetně vysvětlení potřeby změny, dopadů, nároků na jejich spolupráci a angažovanost) ještě před samotnou změnou. Bez předem deklarované podpory ze strany vedení služebního úřadu nemá její zavedení výraznou životnost, vyvolá zbytečný odpor ze stran jejích příjemců a předem vyvolá negativní emoce. Z tohoto důvodu je vhodné v závislosti na typu změny zapojit zaměstnance rovnou do procesu změny nebo do vybrané fáze procesu řízení změn.

Doporučení pro efektivní komunikaci při řízení změn:

- komunikovat důsledně, často a prostřednictvím různých komunikačních kanálů,
- komunikovat vše, co je známo, nebo co lze doložit, a to v co nejkratším možném termínu,
- poskytnout zaměstnancům prostor na dotazy,
- zodpovědět veškeré dotazy a zodpovědět dotazy zcela,
- jasně sdělit cíle a přínosy změny,
- důvod pro změnu musí být zaměstnancům srozumitelný a dobře pochopen,
- je vhodné využívání interaktivních workshopů a otevřených diskuzí.

Prostředí pro podávání inovačních podnětů od zaměstnanců není nutné zastřešit zbytečně složitými postupy inovačního procesu. Pravidla pro podávání interních podnětů včetně zakomponování odměny pro iniciátora inovačního podnětu/změny, případně odměny pracovní skupině za její realizace je vhodné zapracovat do pravidel pro řízení změn. Řízení inovací do jisté míry kopíruje postupy pro řízení změn/projektů.

Účelem je využít znalostí, dovednosti a schopnosti zaměstnanců služebních úřadů ke zlepšení chodu služebního úřadu, přispět k ochotě zaměstnanců angažovat se pro cíle služebního úřadu, k posílení jejich iniciativy i ke kvalitě jejich práce, podpoře jejich loajality a odpovědnosti vůči služebnímu úřadu. V neposlední řadě přispět i k zefektivnění komunikace ve služebním úřadu.

Je nutné informovat zaměstnance o možnosti předkládat změny, inovace, zlepšovací návrhy k rozhodnutí vedoucímu zaměstnanci, seznámit ho s postupy řízení jím předloženého návrhu na změnu. Stejně nutné je zajistit získání znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců nebo jejich rozvoj v oblasti řízení změn, seznámit vedoucí zaměstnance s jejich povinnostmi v řízení změn. Nekompetentní vedoucí zaměstnanec nebo vedoucí zaměstnanec bez patřičných pravomocí může svojí nečinností nebo nerozhodností zapříčinit ztrátu motivace podřízených zaměstnanců přemýšlet o možných zlepšeních. Případně to může vést i k úplné ztrátě loajality zaměstnanců vůči úřadu.

Pro zajištění fungování systému řízení změn je také nutno zajistit informovanost, znalosti a dovednosti všech dalších zainteresovaných stran.

Požadované výstupy

- Pravidla pro řízení změn
- Nástroje a podmínky pro zapojování zaměstnance do navrhování a realizace zlepšení a změn

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7
Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích, tj. i ve služebních úřadech. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří podporovat dosahování strategických cílů služebního úřadu, přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování požadovaného výkonu, zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a loajální zaměstnance, usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů se netýká pouze personálního ředitele a dalších zaměstnanců personálního útvaru, ale týká se velmi úzce všech vedoucích zaměstnanců ve služebním úřadu.

Politika lidských zdrojů vymezuje přístupy uplatňované služebním úřadem k řešení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů, definuje obecné zásady a principy práce s lidskými zdroji. Tím také výrazně ovlivňuje „klima“ celého služebního úřadu.

Cílem tohoto kritéria zlepšování je vytvořit takový systém personálních procesů, který podpoří efektivní využití odborných a profesních kapacit stávajících zaměstnanců, jejich plnou informovanost a další profesní rozvoj a který určuje úřad jako atraktivního zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance dle potřeb a cílů úřadu. V návaznosti na tyto personální procesy je dalším cílem kritéria zlepšování rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů a podpora efektivního řízení vedoucích zaměstnanců.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 7.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro řízení lidských zdrojů

Jasné definování základních pravidel a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů (a jejich pravidelné přezkoumávání), ideálně v jednom interním předpisu, tvoří základ pro trvalé zlepšování řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu.

V souvislosti s nastavením pravidel pro řízení lidských zdrojů je třeba identifikovat personální činnosti/procesy, které ve služebním úřadu probíhají, popsat je (včetně odpovědností) a následně je dále rozvíjet či zlepšovat.

Základní procesy v oblasti řízení lidských zdrojů ve služebních úřadech, které definuje politika lidských zdrojů, a které je třeba popsat, jsou:

- nábor a výběr zaměstnanců,
- adaptace zaměstnance (viz kritérium zlepšování 8),
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců a
- skončení služebního/pracovního poměru zaměstnance.

Jednotlivé činnosti jsou popsány ve smyslu způsobu jejich realizace na daném služebním úřadu a jsou definovány přidělenými odpovědnostmi a pravomocemi určených útvarů/míst.

Služební orgán nastaví odpovědnosti za zpracování, komunikaci, aktualizaci a schvalování řízení lidských zdrojů a zajistí rozvoj příslušných útvarů a vedoucích zaměstnanců služebního úřadu tak, aby zajistili efektivní výkon své role v práci s lidskými zdroji. Nastavení, pravidelné přezkoumávání a uplatňování pravidel pro řízení lidských zdrojů v praxi je služebním úřadem doložitelné.

Popis dalších aktivit/procesů služebního úřadu v oblasti lidských zdrojů je na zvážení úřadu s ohledem na jeho velikost a individuální potřebu:

- plánování potřeb v oblasti lidských zdrojů, nutné spolupráce a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců s personálním útvarem a služebním orgánem,
- spolupráce s potencionálními zaměstnanci, například v rámci stáží, studentské praxe,
- nábor (oslovení potencionálních nových zaměstnanců, využití dostupných prostředků pro prezentaci úřadu, vyhledávání nových náborových nástrojů),
- přijímání (s ohledem na velikost a povahu úřadu),
- nástup nového zaměstnance (spolupráce a komunikace personálního útvaru a příslušného vedoucího zaměstnance, komunikace s nově nastoupivším zaměstnancem před datem nástupu),
- nástup přecházejícího zaměstnance (spolupráce a komunikace personálního útvaru a příslušného vedoucího zaměstnance, komunikace s přecházejícím zaměstnancem před datem nástupu),
- adaptace zaměstnance (viz kritérium zlepšování 8),
- úřednická zkouška,
- vzdělávání (popis identifikace specifických vzdělávacích potřeb zaměstnanců, popis procesu vzdělávání, včetně cíleného odborného vzdělávání vedoucích zaměstnanců, popis odpovědností a jednotlivých prvků systému vzdělávání v úřadu, popis procesu odborných stáží),
- služební hodnocení (popis systému hodnocení v daném úřadu),
- práva a povinnosti zaměstnanců,
- benefity (definování rozsahu benefitů pro zaměstnance daného úřadu a popis procesu jejich přijímání),
- kárné řízení,
- slaďování rodinného a osobního života s výkonem státní služby;
- práce se zaměstnanci aktuálně nevykonávajícími službu/práci (popis procesu komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené, s bývalými zaměstnanci v důchodu z důvodu jejich opětovného začlenění do „pracovního života“);
- odchod a popis procesu předávání znalostí;
- skončení služebního poměru.

Návrh realizace

Služební orgán pověří vhodné zaměstnance zpracováním pravidel pro řízení lidských zdrojů, jehož základem jsou popisy základních (případně dalších) procesů/ činností, které jsou v rámci řízení lidských zdrojů na daném úřadu realizovány. Tento dokument by měl být následně podroben širší diskusi se zástupci zainteresovaných stran ve

služebním úřadu (zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci, odborové organizace apod.) tak, aby byl systémový, jasný, v praxi použitelný a návodný.

Se specifikací dílčích činností v rámci řízení lidských zdrojů úzce souvisí definování a přidělování pravomocí odpovědným zaměstnancům, stejně jako specifikace požadavků pro jejich následný rozvoj a jeho realizaci. Znalosti a dovednosti personalistů stejně jako vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení lidských zdrojů jsou klíčové pro správné zajištění personální práce.

Pro nastavení obsahu rozvoje kompetencí je nutné mít tyto kompetence nejprve definovány, popsány, strukturovány. Následně volí služební úřad vhodnou formu vzdělávání v této oblasti.

Zároveň je nezbytné posoudit, zda jsou pro zajištění výkonu personálních procesů v příslušných útvarech dostatečné kapacity.

Za realizaci daného kritéria nese odpovědnost služební orgán daného služebního úřadu.

Požadované výstupy

- Pravidla pro řízení lidských zdrojů

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8
Adaptační proces

Adaptační proces je jedním z důležitých procesů řízení lidských zdrojů. Představuje soubor aktivit, jejichž realizace přispěje k co nejlepšímu a nejrychlejšímu přizpůsobení se nového zaměstnance podmínkám dané organizace tak, aby byl nový zaměstnanec schopen podílet se na plnění cílů organizace, potažmo služebního úřadu.

Novým zaměstnancem se pro účely Metodického pokynu rozumí:

- zaměstnanec nastupující poprvé do státní služby;
- zaměstnanec měnící své dosavadní působiště v jiném služebním úřadu a přecházející na daný služební úřad;
- zaměstnanec, který se vrací na své původní služební místo po delším čase;
- zaměstnanec, který je zařazen na jiné systemizované místo v rámci daného služebního úřadu.

Adaptační proces začíná nástupem zaměstnance do úřadu (přijetím zaměstnance do služebního poměru nebo podepsáním pracovní smlouvy) a končí ukončením zkušební doby, je-li stanovena, nebo uplynutím jinak stanovené doby.

Závěr adaptačního procesu představuje jeho vyhodnocení, a to zejména ze strany vedoucího zaměstnance.

Cílem tohoto kritéria zlepšování je vytvořit systém adaptace všech typů nových zaměstnanců ve služebním úřadu (a dále ho přezkoumávat). Systém adaptace by měl zahrnovat nejen vymezení adaptačního procesu z pohledu nového zaměstnance, ale měly by v něm být obsaženy také povinnosti zaměstnanců, kteří budou nové zaměstnance adaptačním procesem provázet. Systém adaptačního procesu pak může zahrnovat také různé motivační nástroje pro osoby, které jej budou ve služebním úřadu realizovat. Výsledkem dobře nastaveného systému adaptačního procesu by měl být motivovaný nový zaměstnanec, který se v novém prostředí cítí jistě, je dobře seznámen se základy své práce a může se s důvěrou obracet na kolegy v pracovním kolektivu. Stejně tak zaměstnanci, kteří se na adaptačním procesu podílejí, by jej měli považovat za běžnou součást svých služebních povinností a adaptační proces by neměl být vnímán jako přítěž a další dodatečná administrativa.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 8.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro adaptaci zaměstnanců

Pro adaptaci zaměstnanců je třeba nejprve nastavit a poté pravidelně přezkoumávat postupy a pravidla (v dokumentované podobě), která akceptují reálné podmínky a potřeby daného služebního úřadu. Obsahují zpravidla následující údaje:

- cíle adaptačního procesu,
- formy adaptace (mentorování, instruktáž při výkonu práce, přidělení úkolu)
- plánování a realizace adaptačního procesu,
- stanovení odpovědností,
- délka adaptačního procesu (zpravidla se kryje se zkušební dobou),
- vyhodnocení adaptačního procesu daného zaměstnance včetně zpětné vazby od zaměstnance,

- realizace opatření, která vyplynou z průběžného vyhodnocení adaptace,
- zpracování vstupní příručky nového zaměstnance,
- zpracování individuálního plánu adaptace nového zaměstnance,
- odkazy na související dokumentaci (například služební/pracovní řád) a přílohy (např. formulář pro zpracování individuálního plánu adaptace).

Vstupní příručka nového zaměstnance (zpracovaná a pravidelně přezkoumávaná) dokládá praktické uplatňování pravidel adaptace zaměstnanců. Obsahuje základní informace o daném úřadu, který se předává novému zaměstnanci.

Vstupní příručka představuje základní minimum pro nastupujícího zaměstnance. Je možné tuto příručku nahradit definováním a zavedením komplexního procesu nástupu a adaptace, včetně definování úkolů a činností personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců, které je nutné zrealizovat ještě před samotným nástupem nového zaměstnance.

Individuální plán adaptace nového zaměstnance je rovněž zpracován v souladu s pravidly, má formulářovou formu. V rámci plánu je třeba nastavit odpovědnost přímého nadřízeného, definovat vlastní individuální plán adaptace nového zaměstnance. Úkolem individuálního plánu adaptace je při respektování charakteru práce a zkušeností nového zaměstnance cíleně naplánovat způsob realizace adaptačního procesu.

Vyhodnocení adaptačního procesu je prováděno přímým vedoucím zaměstnancem (za metodické podpory personálního útvaru) a odvíjí se od individuálního plánu adaptace, zejména pak od zvolené formy adaptace.

V rámci hodnocení může rovněž docházet k předávání zpětné vazby od nového zaměstnance, kdy tento zaměstnanec subjektivně zhodnotí svoji spokojenost s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti nebo s vlastním začleněním do neformálních vztahů. Tato zpětná vazba může být vstupem pro zpracování vyhodnocení ze strany vedoucího zaměstnance. Vstupem pro vyhodnocení se dále stane průběžné monitorování zaměstnance (při jeho práci, začleňování do pracovního týmu) ze strany vedoucího zaměstnance, poskytování zpětné vazby o výsledcích činnosti zaměstnance, systematická kontrola plnění adaptačního plánu.

Návrh realizace

Na úrovni služebního úřadu je nutné definovat a popsat proces adaptace tak, aby tento popis byl pro všechny aktéry jasný a v praxi realizovatelný.

Adaptace může mít různé formy:

- instruktáž při výkonu práce (nový zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, od kterého si osvojí pracovní postup),
- koučování (školitel, příp. nadřízený, nového zaměstnance instruuje, vysvětluje, sděluje připomínky a provádí průběžnou kontrolu výkonu nového zaměstnance),
- mentorování (vypomáhání ze strany zkušenějšího kolegy; mentor vystupuje v pozici rádce, zkušenějšího a obvykle také staršího kolegy, který také pomáhá s lepší integrací nového zaměstnance do služebního úřadu),
- asistování (nový zaměstnanec je přiřazen jako asistent zkušenějšího kolegy, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něho pracovním postupům a postupně se osamostatňuje),
- přidělení úkolu (nový zaměstnanec plní přidělený úkol, jeho práce je sledována, usměrňována a poté hodnocena); tato forma adaptace může být spojena s mentorováním nebo koučováním,
- rotace zaměstnance (nový zaměstnanec je na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace, v odlišných útvarech, během čehož jsou testovány jeho schopnosti; rotace může být chápána rovněž ve smyslu „pouhé“ přítomnosti nového zaměstnance při výkonu agend odlišného útvaru tak, aby tento nový zaměstnanec pochopil danou agendu),
- pracovní porady (cílem této formy adaptace je výměna zkušeností, prezentace názorů či seznamování se s reálnými fakty a existujícími problémy),
- adaptace využitím informačních technologií (videokonference, sledování například manuálů zpracovaných do formy DVD).

Individuální plán adaptace by měl minimálně obsahovat:

- identifikaci nového zaměstnance (jméno, příjmení, osobní evidenční číslo),
- název příslušného organizačního útvaru,
- název pozice vykonávané novým zaměstnancem,
- den nástupu do úřadu,
- zvolení formy adaptace s ohledem na osobnost nového zaměstnance a k služebnímu úkolu nového zaměstnance (viz dále),
- zvolení délky adaptace s ohledem na typ nového zaměstnance.

Adaptační proces je členěn do dvou období, nepočítáme-li do adaptačního procesu fázi tzv. onboardingu, která začíná provedením výběrového řízení a končí jeho přijetím. První období je rovněž nazýváno obdobím orientace. Toto období představuje den nástupu zaměstnance, kdy zaměstnanec v rámci prvotní orientace získá základní informace o služebním úřadu, příslušném útvaru a služebním místě, a to vše v takovém rozsahu, aby byl schopen na daném místě v prvních dnech fungovat.

Následně začíná vlastní období adaptace, v rámci kterého se zaměstnanec zapracovává na svou pozici, začleňuje se do organizace a stává se součástí kolektivu.

Cílem tohoto období je tedy adaptovat nového zaměstnance na pracovní podmínky (tj. na dané pracoviště, na danou pozici a pracovní činnost); na sociální prostředí úřadu (tj. proniknutí do struktury vztahů na pracovišti; jedná se o neformální a spontánní způsob adaptace) a adaptovat nového zaměstnance na organizační kulturu (tj. přizpůsobení se hodnotám, tradicím, postojům a normám chování, psaným i nepsaným pravidlům v organizaci).

Pro efektivní realizaci adaptačního procesu je nutné nejprve zejména rozhodnout, při zohlednění druhu práce zkušeností nového zaměstnance, o formách adaptace. Toto rozhodnutí zásadně ovlivní průběh a dobu adaptačního období nového zaměstnance.

Doba adaptace by měla v maximálním případě kopírovat zkušební dobu, tedy dobu šesti měsíců, s tím, že vedoucí zaměstnanec by měl v průběhu této doby (například po uplynutí dvou měsíců) vyhodnotit adaptační proces z důvodu přenastavení parametrů adaptačního procesu a případně přijetí opatření (nastavení vzdělávání, ukončení pracovního poměru apod.). V případě přestupu zaměstnance z jiného úřadu bude adaptační doba stanovena rovněž na maximálně šest měsíců. V případě ostatních typů nového zaměstnance bude stanovovat dobu adaptačního procesu přímý vedoucí zaměstnanec s ohledem na charakter práce a osobnost a zkušenosti nového zaměstnance.

Vedoucí zaměstnanec může zejména s ohledem na délku adaptačního procesu naplánovat termíny pro průběžné hodnocení nového zaměstnance. Cílem je vyhodnotit stav služebních úkolů, které byly novému zaměstnanci přiděleny, zkontrolovat jejich kvalitu i kvantitu, stejně tak sledovat spokojenost nového zaměstnance se služebními úkoly, s kolegy a s úřadem jako celkem.

Výstupem z vyhodnocení adaptačního procesu daného zaměstnance může být například identifikace rozvoje kompetencí daného zaměstnance, včetně nastavení témat vzdělávání a časového harmonogramu jejich realizace. Výstupem vyhodnocení se může stát průběžné služební hodnocení nebo rozhodnutí o přiznání osobního příplatku nebo v negativním případě rozhodnutí o ukončení služebního poměru ve zkušení době.

Důležitým předpokladem pro správnou realizaci adaptačního procesu v praxi je v rámci služebního úřadu připravit podmínky a podklady pro vedoucí zaměstnance daného služebního úřadu tak, aby úspěšně a včas zvládali adaptační proces nových zaměstnanců v jimi řízených útvarech.

Definování kompetencí a jejich přidělení předchází nastavení rozvoje kompetencí, zejména formou zajištění adekvátního vzdělávání hlavních aktérů adaptačního procesu.

Zavedení kritéria umožňuje rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců k realizaci adaptačního procesu na daném úřadu. Na personálních útvarech jsou zaměstnanci schopni definovat a nastavit proces adaptace a následně poskytovat metodickou pomoc

vedoucím zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci jsou schopni efektivně pracovat s novými zaměstnanci a jejich počáteční spolupráci a práci vyhodnotit.

Před zahájením plánování rozvoje kompetencí je nutné nejprve tyto kompetence identifikovat a přidělit. Hlavními aktéry v oblasti adaptačního procesu jsou zaměstnanci s personálními pravomocemi, tedy zaměstnanci personálního útvaru a vedoucí zaměstnanci. Role útvaru personálního závisí na zvyklostech v daném úřadu, v některých je role personalistů pouze formální, tedy zajištění nástupní dokumentace, vstupní karty apod.). Přímý vedoucí zaměstnanec nového zaměstnance nese odpovědnost za plánování a přípravu, za koordinaci a realizaci adaptace a za vyhodnocení adaptace, a to zejména za adaptaci na dané pracoviště a konkrétní služební místo, tedy za adaptaci na pracovní podmínky.

Za nastavení procesu adaptace v daném úřadu nese odpovědnost služební orgán, případně představitel personálního útvaru. Za výkon adaptačního procesu v praxi nese odpovědnost zejména přímý vedoucí zaměstnanec daného zaměstnance.

Požadované výstupy

- Pravidla pro adaptaci zaměstnanců

KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9
Šetření spokojenosti zaměstnanců

Měření spokojenosti zaměstnanců je jedním z faktorů, které mohou zásadně ovlivňovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců, jednotlivých útvarů a poskytovat množství praktických doporučení spočívajících zejména v posílení motivace zaměstnanců na všech úrovních služebního úřadu a doporučení pro zlepšení fungování úřadu. Smyslem správně realizovaného šetření spokojenosti zaměstnanců je zvýšení loajality zaměstnanců a zlepšení celkové kultury v úřadu.

Zavedení kritéria zlepšování spočívá v nastavení pravidel a postupů, na jejichž základě jsou realizována pravidelná či ad hoc šetření spokojenosti zaměstnanců spojená s průzkumem potřeb a očekáváním zaměstnanců a s průzkumem vnímání služebního úřadu ze strany zaměstnanců (dále také „šetření"). Vedení služebního úřadu svým zájmem o získání názoru a vnímáním zpětné vazby od zaměstnanců může zvýšit motivaci, loajalitu a spokojenost zaměstnanců jen tehdy, pokud bude šetření vyhodnocovat a odůvodněná opatření zavádět v praxi, resp. pečlivě zdůvodňovat jejich nerealizaci. Šetření může pro služební úřad v praxi znamenat zásadní zdroj podnětů pro realizaci inovací, pro zefektivnění řízení lidských zdrojů a pro celkové zlepšení kultury úřadu.

Cílem tohoto kritéria zlepšování je zavést systém šetření spokojenosti zaměstnanců, a to především prováděného pravidelně. Součástí systému by ovšem mělo být i šetření spokojenosti v návaznosti na jiné než služební záležitosti, např. etiku a kulturu chování představených, vzájemné vztahy zaměstnanců, budování týmu a podpora dobré atmosféry v úřadu, tedy na aktivity vedoucí k podpoře a rozvoji výše uvedeného. Důležitou součástí systému šetření spokojenosti je pak také seznamování zaměstnanců s jeho výsledky a zároveň adekvátní reakce odpovědných představených na podněty a zjištění, která ze šetření spokojenosti vyplynou. Za optimální situace se může zlepšit motivovanost zaměstnanců a kvalita jejich výstupů.

Obsah kritéria a popis jeho realizace

Opatření 9.1

Nastavení a přezkoumání pravidel pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců

Základem kritéria zlepšování je nastavení a následné pravidelné přezkoumávání dokumentovaných pravidel pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců zpravidla prostřednictvím dotazníku. Pravidla obsahují definování parametrů systému a organizování šetření na daném úřadu. Jde zejména o definování:

- obecného cíle šetření spokojenosti zaměstnanců,
- odpovědností, intervalu, plánování a realizace šetření spokojenosti zaměstnanců,
- vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců a realizace opatření.

Šetření se zpravidla realizuje prostřednictvím dotazníku. Pro úspěšnou realizaci šetření a získání kvalitního výstupu z dotazníku je vždy klíčové vlastní sestavení dotazníku a správná formulace otázek tak, aby vyplněné odpovědi na ně vedly k zjištění potřebných informací.

V rámci pravidel je vhodné nastavit potřebu definování níže uvedených parametrů před každým dílčím šetřením:

- účel a cíle daného šetření spokojenosti zaměstnanců,
- specifikace obsahu dotazníku k předmětnému šetření spokojenosti zaměstnanců,
- termín realizace šetření spokojenosti zaměstnanců.

Zajištění anonymity odpovědí je základním předpokladem úspěšného šetření spokojenosti zaměstnanců. Deklarování přísné anonymitu v pravidlech pro šetření spokojenosti v úvodu konkrétního šetření by mělo zajistit vyšší účast zaměstnanců na šetření.

Rozhodnutí o způsobu realizace šetření představuje zpravidla volbu jedné ze tří nejčastějších forem šetření, tj. elektronické, listinné a osobní. Každá z nich má určité výhody i nevýhody související s mírou anonymity, snadností vyhodnocení či možností navazující diskuze. Je na zvážení služebního úřadu, která forma je pro něj nejvhodnější.

Definování intervalu opakování šetření (nejčastěji jednou za rok či za dva roky) je při využití stejných opakovaných otázek v dotazníku důležitým předpokladem pro možné sledování trendů, resp. účinnosti realizace opatření z předchozího šetření. Zvláště, pokud šetření probíhá vždy ve stejnou dobu, např. na konci roku, začátku roku či v pololetí. Je samozřejmě možné realizovat i šetření jednorázová, zejména z důvodu potřeby řešit dílčí problém. Další variantou je kombinace neměnné sady otázek s omezeným počtem proměnlivých otázek, ve kterých je možné postihnout i aktuální problémy. Případně realizace šetření z důvodu ověření spokojenosti zaměstnanců s realizací opatření přijatých na základě výstupů z předchozího šetření.

Zpracování dotazníku (jeho rozsah i obsah a vybrané typy otázek) by měly odpovídat cílům šetření a respektovat v praxi nabyté zkušenosti pro formulaci otázek. Pro zjišťování trendů by se otázky v dotazníku v dané oblasti neměly příliš měnit. Otázky musí být formulovány jednoduše, jasně, srozumitelně, nesmí být sugestivní a umožňující více výkladů. Neznámé situace a skutečnosti, které se týkají zjišťovaných informací, musí být v dotazníku vysvětleny. Otázky musí být sociálně přijatelné, nemají navodit pocit zkoušení.

Odpovědné osoby za proces plánování, řízení, vyhodnocení a za návrh opatření musí mít příslušné kompetence v oblasti šetření spokojenosti zaměstnanců. Případně je třeba pro dotčené zaměstnance školení v této oblasti zajistit.

Opatření 9.2

Realizovaná šetření

Vlastní realizaci šetření i následné vyhodnocení provádějí odpovědné osoby v souladu s pravidly pro šetření spokojenosti zaměstnanců v pravidelných intervalech. Na

základě rozhodnutí vedení služebního úřadu jsou následně případně realizována opatření, která vyplynou z vyhodnoceného šetření.

Důkazy o přípravě, realizaci šetření, vyhodnocení a ne/realizaci opatření, která z šetření mohou vyplynout, musí být vždy doložitelné.

Podrobné vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců je zpravidla zpracováno do zprávy, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci. Následně (v určeném termínu) by vedení služebního úřadu mělo rozhodnout o realizaci vybraných opatření, resp. vysvětlit důvod nerealizace či odkladu opatření.

Služební úřad vhodnou formou eviduje a spravuje výsledky realizovaných šetření pro možné sledování trendů a systematické využívání získaných podnětů pro zlepšení daných oblastí s tím, že zároveň vyhodnocuje přínosy, které z těchto podnětů vzejdou.

Návrh realizace

Realizaci šetření lze pojmout dvěma způsoby. Nejprve zpracovat interní předpis a tím zavést systém, pravidla, zároveň zpracovat dotazník a následně vše zrealizovat v praxi a poté vše vyhodnotit a aktualizovat. Druhým způsobem realizace je pilotně zpracovat pouze dotazník, otestovat jej v praxi, vyhodnotit a podle získané praxe zpracovat interní předpis definující pravidla realizace a organizace šetření.

Jelikož účast na šetření spokojenosti zaměstnanců je ze strany zaměstnanců dobrovolná, je třeba, aby služební úřad vytvořil a rozvíjel prostředí motivující zaměstnance k co největší účasti na šetření.

Za účelem nastavení pravidel je nutné definovat proces šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb a také jejich vnímání úřadu, včetně vyhodnocení každého šetření, informování o výsledcích, rozhodnutí o opatřeních a jejich realizace. V rámci systému šetření spokojenosti by měly být zároveň definovány odpovědnosti jednotlivých aktérů procesu.

Hlavními aktéry šetření kromě vlastních zaměstnanců úřadu jsou:

- vedení služebního úřadu / služební orgán
  (rozhodnutí o systému a pravidlech šetření na služebním úřadě; vyhlášení záměru zrealizovat šetření; deklarování cíle realizace šetření; specifikace zadání rámcového obsahu šetření; aktivní účast při zajištění informovanosti ve všech fázích realizace; rozhodnutí o opatřeních; dohled nad realizací opatření)
- personální útvar / kancelář služebního orgánu
  (zpracování návrhu systému a pravidel šetření na služebním úřadě; příprava a zpracování dotazníku; organizační zajištění realizace šetření; zpracování závěrečné zprávy a návrhu sady opatření)
- vedoucí zaměstnanci služebního úřadu
  (jejich hlavní role je podpora realizace šetření v jimi řízených útvarech; vlastní zapojení do šetření; v případě, že v dotazníku bude možnost označit dílčí útvar, získají všichni vedoucí zaměstnanci konkrétní výsledky členěné podle jimi řízených

útvarů, každý vedoucí zaměstnanec tak obdrží výstupy z šetření za svůj útvar včetně doporučení na případná zlepšení)

V souvislosti s vyhodnocením realizovaného šetření jsou zároveň přezkoumávána pravidla pro šetření spokojenosti zaměstnanců a v případě potřeby aktualizována.

Šetření spokojenosti zaměstnanců může být zaměřeno například na následující témata:

- výkon služby/práce,
- styl řízení,
- komunikace a sdílení informací,
- interpersonální vztahy na pracovišti,
- profesní rozvoj a kariérní růst,
- odměňování a hodnocení,
- vztah k úřadu,
- organizace práce,
- pracovní prostředí,
- potřeby a očekávání zaměstnanců ve výše uvedených oblastech šetření spokojenosti,
- vnímání úřadu jako dobrého zaměstnavatele, jako dobré „značky“.

V dotaznících se využívají standardně otázky uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky jsou výčtové nebo výběrové (s možností volit jednu či více odpovědí z výčtu), dají se jednoduše vyhodnotit. V případě otevřených otázek je cílem zjistit názor, očekávání či postoj zaměstnance na konkrétní problém/situaci. V případě potřeby lze využít filtračních otázek, které v dané oblasti umožní rozčlenit zaměstnance dle odpovědi „ano“ a „ne“ pro další oddělené zjišťování.

Doporučení pro formulaci otázek v dotazníku, které vzešly z praxe, jsou:

- volit spíše uzavřené otázky typu „spokojen“ – „nespokojen“, „souhlasím“ – „nesouhlasím“ (nebo ideálně čtyřstupňovou škálu odpovědí „rozhodně spokojen“ – „spíše spokojen“ – „spíše nespokojen“ – „rozhodně nespokojen“) a vyvarovat se nerozhodným odpovědím typu „nevím“, „nemám názor“ (prostřednictvím těchto neutrálních možností bude daná odpověď bez vypovídací hodnoty);
- vyvarovat se příliš obecným otázkám (například Co si myslíte o našem pracovním prostředí?);
- vyvarovat se příliš konkrétním otázkám (například Co si myslíte o pracovním výkonu kolegy XY?);
- otázky by neměly být cíleny na názor někoho jiného (otázky typu: Jak zaměstnanci našeho útvaru / úřadu hodnotí nové stravenky?);
- dobrá praxe je s definováním souboru otázek umístěných na různých místech dotazníku z důvodu jejich křížové kontroly, vyšší variabilnosti a současně z důvodu vyvarování se stereotypním odpovědím;
- otázky musí být vždy jednoznačné, aby nebyl možný jejich dvojí výklad.

Požadované výstupy

- Pravidla pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců
- Realizovaná šetření