

# 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, září 2017



## **OBSAH**

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>Rozsah řízení kvality ve služebních úřadech</b>	<b>5</b>
Obsah řízení kvality	5
Rozsah řízení kvality	5
Cílová skupina	5
<b>Přehled kritérií zlepšování (obsah minimální míry kvality)</b>	<b>6</b>
Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu	7
Systém odpovědností a pravomocí v organizační struktuře služebního úřadu	8
Systém definování měřitelných cílů a souvisejících úkolů služebního úřadu	10
Systém komunikace ve služebním úřadu	12
Systém interních předpisů	14
Řízení změn prostřednictvím jasně definovaných pravidel a postupů	16
Strategie služebního úřadu	18
Politika lidských zdrojů	20
Adaptační proces	22
Šetření spokojenosti zaměstnanců	24
Systém partnerství v rámci státní služby	26
Systém ukazatelů pro stěžejní instituty státní služby	27
Systém ukazatelů pro řízení lidských zdrojů	35
<b>Optimální míra kvality</b>	<b>36</b>
Systém řízení kvality podle normy ISO 9001	37
Model CAF – Jednotný hodnotící rámec	42
Benchmarking	46
<b>Postup zavádění řízení kvality ve služebních úřadech</b>	<b>50</b>
Podpora sekce pro státní službu	50
Pilotní ověření Metodického pokynu	50
Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech	50
Postup ve služebních úřadech s již zavedenými systémy řízení kvality	51
Podpora zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost	51



## ÚVOD

Předkládaný materiál naplňuje úkol sekce pro státní službu zpracovat **Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech** (dále jen „Metodický pokyn“) s detailním popisem tzv. kritérií zlepšování specifikujících minimální míru kvality ve služebních úřadech. Tento úkol potvrdila vláda dne 10. dubna 2017 schválením usnesení č. 275. Gestorem zpracování tohoto Metodického pokynu, stejně tak garantem aktivit v oblasti řízení kvality ve státní službě, je sekce pro státní službu Ministerstva vnitra.

Základní rámec pro zavádění principů řízení kvality stanovuje **Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech** (dále jen „Metodika“) schválená vládou výše uvedeným usnesením. Úkol zavést řízení kvality do služebních úřadů a jeho bližší specifikaci uvádí rovněž 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.

V návaznosti na výše uvedenou Metodiku byly dále definovány rozsah, obsah a formy vzdělávání zaměstnanců služebních úřadů. **Metodické doporučení ke vzdělávání státních zaměstnanců služebních úřadů v oblasti řízení kvality** bylo projednáno na zasedání Rady vlády pro veřejnou správu, která jej schválila dne 16. prosince 2016.

Předkládaný Metodický pokyn definuje obsah minimální míry kvality zaváděné ve služebních úřadech, a to v rámci tzv. kritérií zlepšování. Kritéria zlepšování jsou definována v souladu s vládou přijatou Metodikou v pěti oblastech a jejich cílem je zavést vybrané principy řízení kvality nad rámec implementace zákona o státní službě. Metodický pokyn rovněž obsahuje popis tzv. optimální míry kvality, kterou představují vybrané komplexní metody řízení kvality vhodné pro uplatnění ve služebních úřadech. Při jejich výběru se vycházelo z dosavadní praxe úřadů veřejné správy České republiky a ze závěrů Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě zpracované Ministerstvem vnitra v roce 2016.

Na zpracování Metodického pokynu se podíleli jak zástupci služebních úřadů, tak experti na řízení kvality ve veřejné správě. Uskutečnil se brainstorming se zástupci služebních úřadů za účelem definování obsahu minimální míry kvality, respektive za účelem identifikace kritérií zlepšování. Z výstupů tohoto brainstormingu vycházela pracovní skupina expertů na řízení kvality při zpřesnění kritérií zlepšování, stejně tak pracovní skupiny zástupců služebních úřadů.

Ke zpracování Metodického pokynu přispěly rovněž závěry z rozsáhlého dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit současný stav kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2016. Při zpracování dotazníkového šetření se vycházelo z obsahu modelu CAF (popsaného dále v tomto materiálu). Závěry z dotazníkového šetření byly sumarizovány a zpracovány do materiálu **Analýza současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality na služebních úřadech**.



Metodický pokyn byl projednán a schválen na Řídicím výboru pro lidské zdroje dne 14. září 2017 a následně dne 22. září 2017 na Radě vlády pro veřejnou správu vzat na vědomí. Připomínky vzešlé z těchto jednání byly do Metodického pokynu zapracovány, text byl finalizován a připraven pro předložení vládě pro informaci. Zároveň byla zahájena jednání s pilotními služebními úřady, tedy s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvem zemědělství, a přípravné práce na otestování rozsahu a obsahu tohoto Metodického pokynu v praxi uvedených služebních úřadů. Výstupem tohoto pilotního testování je aktualizovaný Metodický pokyn, souhrn doporučení, návodů a vzorů pro jeho implementaci na všech služebních úřadech a rovněž dvě hodnotící zprávy z každého pilotního úřadu obsahující zkušenosti z daného služebního úřadu. V termínu do 31. března 2018 bude aktualizovaný Metodický pokyn předložen vládě opětovně, tentokrát ke schválení, tak aby se Metodický pokyn stal povinným východiskem pro všechny služební úřady v oblasti zvyšování jejich kvality, výkonnosti a efektivnosti.

Po schválení aktualizovaného Metodického pokynu bude zahájena jeho implementace na všech služebních úřadech, a to vždy minimálně v rozsahu uvedených kritérií zlepšování, nebo rozhodne-li se tak služební úřad, tak v rozsahu aplikace některé z doporučených metod řízení kvality.



## ROZSAH ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

### Obsah řízení kvality

Schválená Metodika stanovuje pět rámcových oblastí pro následné definování minimální míry kvality a předpokládá možnost určení rozsahu optimální míry kvality ve služebních úřadech. Předkládaný Metodický pokyn stanovuje již určitý obsah této minimální míry kvality konkretizovaný do celkem třinácti tzv. kritérií zlepšování. Za optimální míru kvality, rozšiřující povinnou minimální, byly na základě zkušeností z úřadů veřejné správy v České republice, zvoleny celkem tři přístupy.

Předkládaným Metodickým pokynem, určeným pro jeho ověření na pilotních úřadech, nejsou upravována pravidla stanovená pro výkon státní služby. Principy řízení kvality v jejich obecném a základním smyslu vždy „jen“ rozvíjejí, zefektivňují a zkvalitňují implementaci zákonných požadavků. Stejně tak tomu je v případě Metodického pokynu.

### Rozsah řízení kvality

Určení rozsahu zavádění řízení kvality vychází ze samotných pilířů TQM (tedy Total Quality Management). Prvním pilířem TQM je zapojení všech zaměstnanců dané organizace do zavádění řízení kvality. Druhým je zavedení řízení kvality do celé organizace. Třetí pilíř představuje pravidlo, že principy řízení kvality se týkají všech úrovní řízení a musí zahrnovat veškeré aspekty dané organizace. Komplexnost pilířů TQM tedy přímo determinuje rozsah zavádění řízení kvality.

### Cílová skupina

Cílovou skupinou pro zavádění principů řízení kvality jsou služební úřady definované zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, vyjma Úřadu pro ochranu osobních údajů a Českého telekomunikačního úřadu. Tyto úřady na základě vlastního požadavku nepodléhají usnesení vlády č. 275 ze dne 10. dubna 2017, kterým vláda schválila Metodiku.

Metodický pokyn se vztahuje na všechny zaměstnance uvedených služebních úřadů, tedy jak na státní zaměstnance definovaných v zákoně o státní službě, tak na zaměstnance podléhající zákoníku práce.

*Poznámka: Z důvodu přehlednosti textu se pojmy „zaměstnanec“, resp. „vedoucí zaměstnanec“ použijí pro označení státního zaměstnance, resp. představeného podle zákona o státní službě, stejně tak pro zaměstnance, resp. vedoucího zaměstnance spadající pod úpravu zákoníku práce, pokud není v textu uvedeno jinak.*



## PŘEHLED KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ (OBSAH MINIMÁLNÍ MÍRY KVALITY)

Minimální míra kvality (tzv. kritéria zlepšování) představuje pro služební úřady povinné minimum v zavádění řízení kvality do úřadu. Předpokladem pro úspěšné zavedení kritérií zlepšování je implementace právního rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy. Stejně tak pro zavádění jakékoliv metody řízení kvality platí, že daná organizace naplňuje zákonné požadavky.

*Tabulka: Přehled kritérií zlepšování v jednotlivých oblastech*

OBLAST	KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ
Řízení úřadu	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu</li><li>2. Systém odpovědností a pravomocí v organizační struktuře služebního úřadu</li><li>3. Systém definování měřitelných cílů a souvisejících úkolů služebního úřadu</li><li>4. Systém komunikace ve služebním úřadu</li><li>5. Systém interních předpisů</li><li>6. Řízení změn prostřednictvím jasně definovaných pravidel a postupů</li></ol>
Strategické plánování a řízení	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Strategie služebního úřadu</li></ol>
Řízení lidských zdrojů	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Politika lidských zdrojů</li><li>9. Adaptační proces</li><li>10. Šetření spokojenosti zaměstnanců</li></ol>
Řízení partnerství	<ol style="list-style-type: none"><li>11. Řízení partnerství</li></ol>
Výsledky výkonnosti úřadu	<ol style="list-style-type: none"><li>12. Systém ukazatelů pro stěžejní instituty státní služby</li><li>13. Systém ukazatelů pro řízení lidských zdrojů</li></ol>

V další části materiálu jsou definovány konkrétní parametry kritérií zlepšování včetně způsobů jejich realizace.



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 1

### Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu

Oblast	<b>Řízení úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Přezkum implementace právního rámce státní služby ve služebním úřadu:</b> Zavedením kritéria služební orgán získá přehled o míře plnění rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy. Zavedením kritéria dojde k porovnání předpisů upravujících státní službu a interních předpisů rozpracovávajících tato ustanovení v prostředí daného služebního úřadu.</p> <p><b>Zefektivnění výkonu státní služby ve služebním úřadu:</b> Na základě přezkumu implementace právního rámce státní služby vybraní odpovědní zaměstnanci (zaměstnanci odpovědní za dané agendy) navrhnou služebnímu orgánu možnosti a opatření na zefektivnění výkonu dané agendy státní služby, a to za podmínky dodržení právního rámce státní služby.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ zákon o státní službě, příslušná nařízení vlády, služební předpisy náměstka MV pro státní službu, metodické pokyny a stanoviska sekce pro státní službu</li><li>▪ interní předpisy služebního úřadu upravující zákonná ustanovení státní služby</li><li>▪ příklad přezkumu a návrhů opatření z pilotních služebních úřadů</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance příslušné pravomoci a odpovědnosti pro realizaci přezkumu míry naplňování právního rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy, a to porovnáním předpisů upravujících státní službu a příslušných interních předpisů daného služebního úřadu. Na základě přezkumu a zjištěných údajů zaměstnanci zpracují návrhy na zefektivnění implementace státní služby v daném služebním úřadu, a to za pomoci odborných útvarů služebního úřadu. Služební orgán návrhy vyhodnotí a rozhodne o realizaci vybraných opatření. Odborné útvary následně zvolená opatření rozpracují do plánu zlepšování v daném úřadu.</p>
Ukazatel splnění	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ přezkum / analýza implementace právního rámce státní služby v úřadu</li><li>▪ návrh opatření pro zefektivnění implementace státní služby v daném služebním úřadu</li><li>▪ přijatá rozhodnutí služebního orgánu o opatření k zefektivnění implementace státní služby</li><li>▪ plány zlepšování</li></ul>



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 2

### Systém odpovědností a pravomocí v organizační struktuře služebního úřadu

Oblast	<b>Řízení úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Jasně specifikované procesy služebního úřadu a jim odpovídající útvary:</b> Zavedení kritéria umožní snadněji definovat cíle služebního úřadu a požadavky na zdroje pro jejich naplňování, usnadní vymezování možných okruhů odpovědností a vhodnou míru a úroveň pravomocí a potřebné související kompetence, podpoří průběžnou identifikaci jednotlivých rozhraní mezi procesy, a tedy i mezi působnostmi útvarů úřadu nebo i mezi služebními úřady, odhalení možných duplicit a jejich systémové řešení, stejně tak je ale možným zdrojem informací pro sbírání příkladů dobré praxe a základem pro „sladování“ úrovní řízení stejných procesů v různých služebních úřadech. Zavedení kritéria nevyžaduje realizaci komplexního, časově a finančně náročného procesního řízení.</p> <p><b>Adekvátní počet a struktura systemizovaných míst ve vztahu k úkolům služebního úřadu:</b> Zavedení kritéria umožní získat dostatek informací pro efektivní plánování a řízení počtu zaměstnanců v konkrétním služebním úřadu, včetně nastavení odpovídajícího počtu stupňů řízení tak, aby bylo možné zajistit naplňování krátkodobé i dlouhodobé politiky lidských zdrojů služebního úřadu a také pro možné postupné sladování finančního ohodnocení a benefitů v případě stejné míry odpovědností u obdobných služebních míst.</p> <p><b>Vyrovnaný rozsah a úroveň odpovědností a pravomocí u systemizovaných míst služebního úřadu:</b> Zavedení kritéria podmíní nezbytné definování očekávaných konkrétních výsledků jednotlivých útvarů, stanovení potřebných pravomocí k jejich dosažení a vytvoří tak možný základ pro stanovení konkrétní míry odpovědnosti každého zaměstnance včetně vedoucích zaměstnanců a pro jejich objektivní hodnocení.</p> <p><b>Transparentní organizační struktura služebního úřadu:</b> Zavedení kritéria přinese systematický přístup služebního orgánu k budování efektivní organizační struktury, tedy k zajištění cílů a úkolů vyplývajících z okruhu působnosti služebního úřadu a při jednotném přístupu ze strany všech služebních úřadů podporuje efektivní plánování a řízení počtu zaměstnanců ve služebním úřadu jako celku.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ strategie úřadu/přehled působností úřadu</li><li>▪ platná systemizace úřadu</li><li>▪ organizační řád (nebo obdobný interní předpis definující kompetence útvarů)</li><li>▪ Katalog správních činností (nařízení vlády č. 302/2014 Sb.)</li></ul>
Způsoby realizace	Služební orgán pověří vhodné zaměstnance (jejich počet je závislý na možnostech a velikosti služebního úřadu) a deleguje na ně potřebné pravomoci. Tito zaměstnanci v předem stanovené době provedou přezkoumání stávající organizační struktury a analýzu jejího rozsahu, obsahu a počtu systemizovaných





míst, definovaných odpovědností a odpovídajících pravomocí ve vztahu k aktuálně platné strategii úřadu. V případě neexistence strategie je vhodné analýzu provádět ve vztahu k definovanému okruhu působnosti úřadu. V rámci přezkoumání je nutné hledat duplicity, neobsazená nebo „neefektivně“ obsazená systemizovaná místa či útvary a zároveň identifikovat případné potřeby navýšení/snížení počtu stávajících systemizovaných míst, definovat zejména rozhraní mezi útvary s obdobnou nebo provázanou působností a identifikovat možné synergie, které zefektivní takové činnosti. Výsledky analýzy budou zpracovány do zprávy a prokazatelně projednány na úrovni příslušného služebního orgánu s příslušnými závěry a návrhy opatření, včetně případných návrhů na změnu organizační struktury nebo systemizace služebního úřadu.

Pochopení a řízení vzájemně provázaných procesů jako systému přispívá k efektivnosti úřadu při dosahování zamýšlených výsledků. Tento přístup umožňuje řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti mezi procesy systému tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost úřadu. Použití procesního přístupu umožňuje pochopení požadavků a důslednost při jejich plnění; zvažování procesů z hlediska přidané hodnoty dosažení efektivní výkonnosti procesů; zlepšení procesů na základě hodnocení dat a informací.

Na základě analýzy vznikne nebo bude aktualizován příslušný dokument (zejména se bude jednat o organizační řád). Za uvedený dokument, jeho obsah a budoucí pravidelnou aktualizaci (nejméně však 1x ročně) bude nastavena odpovědnost konkrétních zaměstnanců nebo útvaru v přímé podřízenosti služebního orgánu. Zároveň mohou vznikat návrhy na změnu například nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností.

Ukazatel  
splnění

- analýza odpovědností a pravomocí (přezkum stávající organizační struktury, organizačního řádu nebo obdobného interního předpisu definujícího kompetence útvarů, platné systemizace úřadu)
- definování pravomocí ke stanoveným odpovědnostem útvarů a zaměstnanců
- zpráva z přezkumu s navrženými opatřeními



### KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 3

#### System definování měřitelných cílů a souvisejících úkolů služebního úřadu

Oblast	<b>Řízení úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Jasně specifikované krátkodobé cíle (aktuální roční cíle) a střednědobé cíle (jedno volební období) služebního úřadu:</b> Zavedení kritéria umožní vedoucím zaměstnancům snadněji plánovat nakládání se zdroji a formulovat zejména meziroční požadavky na jejich potřebné změny a potřebné odpovědnosti v rámci služebního úřadu. Zároveň předávání získaných relevantních informací nadřízenému orgánu usnadní tvorbu resortních strategií (zejména u obdobných nebo totožných agend podřízených služebních úřadů).</p> <p><b>Jasně vymezené cíle u konkrétních zaměstnanců úřadu:</b> Zavedení kritéria podmíní nezbytné definování očekávaných konkrétních výstupů z činností a výsledků rozvoje jednotlivých zaměstnanců, jejich možného kariérního růstu v rámci služebního úřadu, přispěje k odhalení případů nedostatečných pravomocí s ohledem na svěřené odpovědnosti a umožní vedoucím zaměstnancům na základě takto získaných informací lépe řídit personální politiku a rychleji reagovat na možné změny např. v obsahu působnosti úřadu (např. při změně zákonů), při personální „nouzi“ (vhodně zvoleným zástupem).</p> <p><b>Jasně definované krátkodobé úkoly (aktuální agenda) pro konkrétní zaměstnance:</b> Zavedení kritéria podporuje rozvoj manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců, na úkor operativního řízení, při systematickém zadávání a důsledné kontrole úkolů pro konkrétní zaměstnance vzhledem k agendám úřadu, za které odpovídají, umožňuje jim získat relevantní informace o zaměstnancích tak, aby je mohli řádně hodnotit, vznášet požadavky na jejich odborné kompetence, navrhnout případná opatření v případě neplnění zadaných úkolů nebo nedodržování povinností zaměstnance.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ strategie úřadu nebo obdobný dokument (pokud neexistuje, tak přehled působností úřadu) a příslušné implementační plány</li><li>▪ přehled pravomocí a odpovědností útvarů</li><li>▪ přehled pravomocí a odpovědností zaměstnanců</li><li>▪ interní předpisy a ostatní související dokumenty</li></ul>
Způsoby realizace	Služební orgán pověří určené zaměstnance (jejich počet je závislý na možnostech a velikosti úřadu), na které deleguje potřebné pravomoci. Tito zaměstnanci nebo tým, v předem stanovené době, shromáždí interní předpisy a ostatní související dokumenty mající přímý vliv na plnění agend a úkolů úřadu a přezkoumají, zda jsou v souladu se strategií úřadu. Pokud strategie nebo obdobný dokument není k dispozici, probíhá přezkoumání ve vztahu k okruhu působnosti úřadu. Z této činnosti zpracují zprávu o souladu interních předpisů a ostatních dokumentů s reálně prováděnými činnostmi služebního úřadu.



Služební orgán a následně ostatní vedoucí zaměstnanci s ohledem na zjištěné skutečnosti zpracují nebo aktualizují stávající dokumenty zahrnující konkrétní, srozumitelné a proveditelné cíle a z nich vyplývající úkoly na úrovni řízení, za kterou odpovídají, tak aby bylo možné tyto cíle v čase monitorovat a vyhodnotit. Za uvedené dokumenty, jejich obsah a budoucí pravidelnou aktualizaci (dle pokynů vedoucích zaměstnanců a nejméně 1x ročně) odpovídají pověřeni zaměstnanci příslušných útvarů, aktuální verze je vždy v určeném termínu předávána přímému nadřízenému příslušného vedoucího zaměstnance v rámci služebního úřadu. S těmito dokumenty musí být zaměstnanci, kteří se podílí na plnění cílů, prokazatelně seznámeni.

Vyplývající úkoly jsou na jednotlivých úrovních řízení adresně/jmenovitě zadávány a průběžně kontrolovány v rámci prokazatelně dokumentovaných a pravidelně konajících se porad útvarů. Na nich se řeší i jejich neplnění a možné příčiny včetně konkrétních opatření k nápravě. Lze předpokládat návrhy konkrétních opatření zejména v oblasti zvyšování odborných kompetencí zaměstnanců s ohledem na rozsah a úroveň jim svěřených úkolů nebo v rámci úřadu a řízení procesů resp. činností v rámci úřadu nebo jednotlivých útvarů. V případě realizace takových opatření je třeba je následně vyhodnotit v čase a dokumentovat jejich dopady, případně je zařadit do „evidence“ příkladů dobré praxe.

Služební úřad stanoví systém pro monitorování a vyhodnocování stanovených cílů a určených ukazatelů.

Ukazatel  
splnění

- zpráva o souladu interních předpisů a ostatních souvisejících dokumentů s reálně prováděnými činnostmi služebního úřadu
- zápisy z porad
- opatření k nápravě za neplnění úkolů



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 4

### Systém komunikace ve služebním úřadu

Oblast	<b>Řízení úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Jasně specifikovaná potřeba plánované a efektivní komunikace:</b> Zavedení kritéria zvyšuje zapojení zaměstnanců do procesů služebního úřadu na základě dostupných a dobře strukturovaných informací, průběžně zvýší úroveň komunikace a přispěje k ujasnění potřeb v oblasti požadavků na zdroje a jejich řízení.</p> <p><b>Jasně definované zainteresované strany v rámci interní a externí komunikace:</b> Zavedení kritéria přispěje k předávání příslušných informací jen těm zaměstnancům, kteří s nimi mají pracovat, a předávání jasných, úplných a aktuálních informací vně služebního úřadu o jeho výstupech a podmínkách jejich tvorby, tedy k efektivnímu obousměrnému informačnímu toku, jako sdělování informací a získávání zpětné vazby, následnému zlepšování souvisejících procesů a k budování dobré kultury služebního úřadu. Zavedení kritéria předpokládá plnění požadavků zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti a zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění účinném od 1. července 2017 (včetně novelizace podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady 2016/679 účinného od května 2018).</p> <p><b>Jasně specifikované požadavky na využití informačních technologií ve služebním úřadu:</b> Zavedení kritéria podpoří rozhodovací procesy vedoucích zaměstnanců a stanovování plánovaných a systémových požadavků na technologie, vzdělávání a výcvik zaměstnanců a související efektivní plánování a využívání veřejných prostředků. Předpokládá se zajištění bezpečnosti informací a plnění požadavků zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ interní předpisy mající vliv na komunikaci</li><li>▪ vzor interního předpisu upravující komunikaci (zpracovaný sekci pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební orgán pověří vhodné zaměstnance (jejich počet je závislý na možnostech a velikosti úřadu) a deleguje na ně potřebné pravomoci. Tito zaměstnanci jsou odpovědní za přípravu, zpracování, aktualizaci a distribuci interního předpisu, který bude komunikaci upravovat. Rozsah a obsah tohoto předpisu je zcela závislý na definované potřebě konkrétního služebního úřadu a vymezení příslušných 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 pro výkon jeho agend, vně úřadu.</p> <p>V rámci uvedeného interního předpisu budou také definovány způsoby předávání informací v rámci útvarů, mimo elektronické informační toky, včetně jasně deklarované odpovědnosti vedoucích zaměstnanců za prokazatelné předávání</p>



příslušných informací příslušným podřízeným zaměstnancům a ověření porozumění zaměstnanců předávaným informacím a jejich osvojení.

Služební úřad prokazatelně 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 zainteresovaných stran a tam kde je to vhodné i monitoring výstupů sdělovacích prostředků, včetně zahraničních. Zároveň prostřednictvím pověřených kompetentních zaměstnanců průběžně vyhodnocuje aplikované postupy, identifikuje nezbytné technické a personální požadavky pro řízení informačních toků a možná slabá místa včetně potenciálních bezpečnostních rizik.

Ukazatel  
splnění

- interní předpis ke komunikaci
- pravidelné vyhodnocení externích zdrojů informací



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 5 Systém interních předpisů

Oblast	<b>Řízení úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Jasně definovaný rozsah interních předpisů:</b> Zavedení kritéria umožní lepší identifikaci nezbytných interních předpisů a případné zrušení neaktuálních, nesprávných nebo zbytných interních předpisů (např. časově omezená nařízení vedoucích zaměstnanců úřadu), umožní přehlednou administraci interních předpisů a podpoří jejich osvojení a aplikaci zaměstnanci v jejich činnostech. Zavedením kritéria bude docíleno revize a optimalizace rozsahu interních předpisů a jejich zpřehlednění.</p> <p><b>Jasně definovaný postup pro řízení interních předpisů:</b> Zavedení kritéria v čase zjednoduší přístup k interním předpisům v rámci služebního úřadu, podpoří jejich efektivní naplňování a přezkoumávání s možností identifikace a přejímání dobré praxe a následného sjednocování přístupů stejných nebo obdobných služebních úřadů. Definovaný postup pro řízení interních předpisů bude zahrnovat pravidla pro zpracování, schvalování, distribuci a prokazatelné seznamování zaměstnanců, aktualizaci interních předpisů, plnění požadavků zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě.</p> <p><b>Nastavení systému sdílení dobré praxe:</b> Zavedení kritéria umožní identifikaci a sdílení dobré praxe a následné sjednocení dosavadních přístupů v oblasti řízení a obsahu interních předpisů služebních úřadů.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ seznam všech vnitřních předpisů služebního úřadu</li><li>▪ vzor vnitřního předpisu, který upravuje řízení interních předpisů ve služebních úřadech (zpracovaný sekci pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební orgán pověří vhodné zaměstnance (jejich počet je závislý na možnostech a velikosti služebního úřadu) a deleguje na ně potřebné pravomoci. Tito zaměstnanci nebo tým v předem stanovené době shromáždí všechny aktuálně dostupné interní předpisy, přezkoumají jejich aktuálnost, míru jejich užívání, vhodnost a přiměřenost s ohledem na administrativní a provozní potřeby konkrétního úřadu. Dále budou na základě zjištění z přezkoumání interních předpisů odpovědní za přípravu, zpracování, aktualizaci a distribuci interního předpisu, který prokazatelně upravuje, na základě služebním orgánem definovaného rozsahu interních předpisů, práva a odpovědnosti všech zaměstnanců v rámci konkrétního úřadu pro vznik, tvorbu, schvalování, distribuci, aktualizaci a změny interních předpisů. Před rozhodnutím zpracovat interní předpis bude vždy přezkoumáno, že je vůbec nutné daný problém upravovat novým interním předpisem. Interní předpisy musí být řízeny tak, aby byla zajištěna jejich dostupnost a vhodnost pro použití v místě a době potřeby, včetně přiměřené ochrany (např. proti ztrátě důvěrnosti, nevhodnému použití nebo ztrátě integrity). Při řízení dokumentovaných informací</p>



musí úřad podle potřeby řešit jejich distribuci, přístup, vyhledávání a použití, jejich ukládání a ochranu včetně ochrany čitelnosti řízení jejich změn (např. řízení verzí) a jejich uchovávání a likvidaci. Rozsah a obsah uvedeného interního předpisu je zcela závislý na definované potřebě konkrétního úřadu.

Sekce pro státní službu připravuje elektronickou aplikaci, jejímž cílem bude zajistit distribuci a prokazatelné seznamování zaměstnanců s předpisy, bude dále obsahovat knihovnu předpisů, fulltextové vyhledávání apod. Služební úřad musí rozhodnout, zda se k tomuto systému bude chtít napojit.

#### Ukazatel

- interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů
- existence pouze aktuálně platných vnitřních předpisů, jejich úplných znění (vč. možnosti dohledání historických verzí)
- seznam aktuálně platných vnitřních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periody jeho aktualizace
- důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 6

### Řízení změn prostřednictvím jasně definovaných pravidel a postupů

Oblast	<b>Řízení úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Vytvoření vhodného prostředí pro podávání interních podnětů vedoucích k prokazatelnému zlepšení činností úřadu:</b> Zavedení kritéria umožní zaměstnancům aktivně přemýšlet a nabízet náměty pro zlepšení činností a fungování daného služebního úřadu. Vedoucí zaměstnanci budou mít v tomto systému roli rozhodovací s povinným rozsahem vlastní angažovanosti v řízení změny. Významným vedlejším efektem je zvýšení motivace pro podílení se na chodu úřadu ze strany zaměstnanců a zvýšení jejich loajality vůči úřadu.</p> <p><b>Jasně definovaný postup pro řízení změn v úřadu:</b> Zavedení kritéria předpokládá zpracování jasných 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 provozu, a kontrolu po uvedení v praxi. Pokud služební orgán rozhodne, mohou tato pravidla obsahovat rovněž postupy pro práci se změnami externími</p> <p><b>Zajištění adekvátních kompetencí zaměstnanců ve služebním úřadu pro iniciaci a následné řízení změn:</b> Zavedení kritéria umožní seznámit zaměstnance s možností předkládat návrhy na změny a spolupodílet se na zlepšování činností a fungování daného úřadu. Cílem je zároveň podpořit schopnosti vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení úřadu v oblasti řízení změn.</p> <p><b>Nastavení možností využití vhodných nástrojů pro řízení změn:</b> Zavedení kritéria umožní využití již osvědčených postupů, například i s využitím mezinárodně uznávaných metod, pro zavedení změny do praxe daného úřadu. Jedná se například o projektové řízení, a to buď s využitím vybraných principů projektového řízení, nebo při rozsáhlejší změně s využitím mezinárodně platných metodik.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ vzor interního předpisu obsahujícího pravidla pro podávání interních podnětů na změny (zpracovaný sekci pro státní službu)</li><li>▪ vzor interního předpisu obsahujícího pravidla pro řízení změn (zpracovaný sekci pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování interního předpisu obsahujícího pravidla a postupy pro řízení změn a podmínky, za kterých tento interní předpis bude muset být uplatněn. Jedná se zejména o definování konkrétních interních podnětů, které povedou a které nepovedou k nastolení procesu řízení změn. Pro ty, které nepovedou, je možné využít standardní postupy pro jejich řízení, tedy například vytvořením pracovní skupiny nebo týmové spolupráce.





Změny, které povedou k využití tohoto interního předpisu, lze definovat jako interní podněty, které přispějí k prokazatelnému zlepšení činností a fungování daného úřadu uvnitř nebo vůči občanům/zákazníkům a současně dojde například k prokazatelnému snížení nákladů úřadu nebo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb nebo ke zjednodušení stávajícího procesu. Dopady a výsledky takto zavedených změn musí být měřitelné.

Zpracováním interního předpisu bude dosaženo potřebné definování postupu a pravidel pro řízení změn, zejména tím, že bude obsahovat popis procesu určení potřeby změny a definování jejích dopadů, včetně negativních, komunikace 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), popis postupu pro zpracování harmonogramu realizace, tj. popis jednotlivých kroků (včetně rizik) včetně jmenovitých odpovědností a uvedení kontaktních osob případného externího subjektu, definování požadavků na zdroje, popis procesu přijetí a stabilizace změny, její komunikace, popis procesu průběžné kontroly postupu a reakce na vzniklé obtíže a přijetí opatření včetně možné úpravy harmonogramu a schválených opatření, popis procesu a harmonogramu změny jak vůči zaměstnancům tak vůči vybraným zainteresovaným stranám.

Pro vyloučení duplicit a efektivního nakládání s časem zaměstnanců je důležité vést seznam navržených změn, včetně informace o jejich vyhodnocení, schválení či zamítnutí, informace o realizaci a jejich přínosu pro úřad.

Pro zajištění fungování daného systému je nutno zajistit kompetence všech zainteresovaných stran. 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 kompetencí vedoucích zaměstnanců nebo jejich rozvoj v oblasti řízení změn (například školením nebo prokazatelným seznámením s interním předpisem upravujícím řízení změn), seznámit vedoucí zaměstnance s jejich povinnostmi a rolami v řízení změn. Nekompetentní vedoucí zaměstnanec může svou nečinností nebo nerozhodností zapříčinit ztrátu motivace podřízených zaměstnanců vůbec o pozitivních a zlepšovacích opatřeních jakkoliv přemýšlet, může však vést k úplné ztrátě loajality zaměstnanců vůči úřadu.

Ukazatel  
splnění

- pravidla pro podávání interních podnětů na změny
- interní předpis obsahující pravidla pro řízení změn
- přehledy/statistiky o navržených změnách a realizovaných opatřeních vzniklých z podnětů zaměstnanců



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 7 Strategie služebního úřadu

Oblast	<b>Strategické plánování a řízení</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Vytvoření vhodného prostředí pro strategickou práci v úřadu:</b> Zavedením kritéria bude vytvořeno prostředí pro strategickou práci v úřadu nebo podpořen rozvoj strategického řízení úřadu, v závislosti na aktuálním stavu. Zároveň budou nastavena pravidla pro strategickou práci definováním procesu tvorby strategie úřadu přes její přípravu a zpracování, dále procesu schválení a procesu implementace, včetně nastavení kompetencí za jednotlivé fáze přípravy a realizace strategie úřadu.</p> <p><b>Rozvoj kompetencí vedoucích zaměstnanců pro zpracování a realizaci strategií:</b> Zavedením kritéria služební úřad získá zaměstnance kompetentní v oblasti zpracování strategie úřadu a její působnosti vůči strategiím veřejným (průřezovým, agendovým, oborovým)</p> <p><b>Zpracování strategie služebního úřadu:</b> Zpracováním strategie úřadu bude nastaven dlouhodobý a cílený rozvoj veřejné správy v rámci každého služebního úřadu, zajištěn profesionální výkon činností a dosaženo efektivní nakládání s veřejnými prostředky. Strategie úřadu by se měla týkat pouze a výhradně struktury a řízení a fungování služebního úřadu a tím by měla zajistit funkční a profesionální úřady realizující požadavky vlády.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ veřejné (průřezové, agendové, oborové) strategie úřadu</li><li>▪ strategické mapy (nejsou-li k dispozici, budou výstupem)</li><li>▪ dosavadní strategie úřadu, existuje-li</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování interního předpisu, prostřednictvím kterého stanoví pravidla pro strategickou práci, určí organizační působnosti v úřadu za oblast strategického řízení (útvary/pozice), vymezí vztah vůči oborovým strategiím a definuje způsob určování priorit shromážděných z veřejných strategií, resp. vycházejících ze strategických map. Pokud takovými odborníky služební úřad nedisponuje, využije podpory sekce pro státní službu, nebo odborníky z jiných služebních úřadů nebo odborníky externí (v tomto případě již budou vznikat vyšší náklady).</p> <p>Předpokládá se, že strategii úřadu bude schvalovat nejvyšší představitel úřadu, a to na návrh předkládaný služebním orgánem.</p> <p>Rozvoj kompetencí vedoucích zaměstnanců pro zpracování a realizaci strategií, včetně rozvoje kompetencí určených zaměstnanců je naprosto zásadním momentem v procesu řízení strategií.</p> <p>Zpracování strategie služebního úřadu je povinné pro tzv. nadřízené služební úřady. Na zvážení podřízených služebních úřadů je zpracování vlastní strategie.</p>



Strategie služebních úřadů bude mít tuto strukturu:

**1. Úvod**

- definování oboru působnosti služebního úřadu (podle kompetenčního nebo jiného zákona)
- definování závaznosti strategie
- vymezení období, na které je strategie zpracována

**2. Východiska**

- analýza dosavadního vývoje v působnosti úřadu, analýza aktuální stavu, včetně shrnutí výsledků implementace předchozí strategie
- struktura úřadu
- strategická mapa v případě ministerstva a ÚV (v případě ostatních služebních úřadů přehled jejich strategií)

**3. Strategická část**

- strategické priority a cíle
- definování odpovědností za plnění strategických cílů
- určení předpokládaných rámcových požadavků na finanční prostředky, včetně zdrojů EU
- identifikace rizik na celé období

Po schválení strategie bude zpracována její implementační část, například v rámci tzv. implementačních plánů. V implementačních plánech již budou uvedeny indikativní zdroje v jednotlivých letech, které by měly být rozpracovány do struktury cílů a opatření, ve strategii lidských zdrojů, strategii ICT, rozpočtu, gestorství, harmonogramu pro plnění, nastavení realizační struktury a procesů strategie.

Po uplynutí předem stanovené doby nebo při zásadní změně podmínek musí dojít k revizi strategie. Po celou dobu působnosti strategie musí docházet k monitorování a vyhodnocování jejího plnění.

Ukazatel  
splnění

- interní předpis upravující proces strategické práce včetně definování působností
- realizovaná vzdělávání
- strategické mapy (pokud nebyly k dispozici před realizací kritéria)
- strategie úřadu (v případě, že v úřadu existuje strategie, pak bude výstupem její aktualizace v souladu s tímto kritériem zlepšování)



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 8 Politika lidských zdrojů

Oblast	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Zpracování interního předpisu s jasně stanovenými postupy pro řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu:</b> Jasně definování základních činností v řízení lidských zdrojů a ve všech jeho aspektech umožní zvýšení informovanosti a stability všech zúčastněných na těchto procesech. Pro všechny zúčastněné útvary/pozice budou zřejmé jejich pravomoci a odpovědnosti v personálních procesech a budou dostupné přehledně, transparentně a jednoduše z jednoho místa. Zároveň při zpracování přehledu všech personálních procesů bude možné přezkoumat rozsah požadovaných a skutečných kapacit zajišťujících jejich realizaci a argumentovat tím při požadavku na zvýšení kapacit.</p> <p><b>Nastavení systému práce s lidskými zdroji v praxi:</b> Dobré plánování v oblasti lidských zdrojů, stanovení potřeby lidských zdrojů (počet a okruh působnosti systemizovaného místa, útvaru) jako předpokladu zajištění procesů s provázaností do systemizace nebo organizační struktury a v neposlední řadě stanovení požadavků na kompetence systemizovaných míst umožní služebnímu úřadu systémové řízení lidských zdrojů. Definování dílčích odpovědností v systému práce s lidskými zdroji a jejich realizace v potřebném okamžiku musí fungovat v praxi, což znamená, že každý zaměstnanec odpovědný za výkon určité odpovědnosti musí vědět, v jakém okamžiku jakou činnost musí realizovat.</p> <p><b>Rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů:</b> Zavedení kritéria umožní zlepšit personální práci v úřadu, a to nejen na personálních útvarech, ale také na pozicích vedoucích zaměstnanců.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ organizační řád nebo jiný dokument definující kompetence útvarů v oblasti řízení lidských zdrojů</li><li>▪ politiky, pravidla, mapy procesů apod. upravující dílčí personální procesy</li><li>▪ vzor politiky lidských zdrojů (zpracovaný sekcí pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební orgán pověří vhodné zaměstnance zpracováním interního předpisu, jehož cílem bude nastavit a implementovat pravidla pro plánování a řízení lidských zdrojů za účelem deklarace systematického, jednotného, efektivního a měřitelného procesu. Interní předpis bude popisovat následující procesy:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ plánování potřeb v oblasti lidských zdrojů, nutné spolupráce a odpovědností vedoucích zaměstnanců s personálním útvarem a služebním orgánem;</li><li>▪ příprava potencionálních zaměstnanců, například v rámci právní kliniky, stáží, studentské praxe;</li><li>▪ nábor (oslovení potencionálních nových zaměstnanců, využití dostupných prostředků pro prezentaci úřadu);</li><li>▪ přijímání (s ohledem na velikost a povahu úřadu);</li></ul>



- 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;
- úřednická zkouška;
- vzdělávání (popis procesu vzdělávání, včetně vzdělávání vedoucích zaměstnanců, popis odpovědností a jednotlivých prvků systému vzdělávání v úřadu);
- 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;
- sladování soukromého života s výkonem státní služby;
- práce s aktuálně nepracujícími zaměstnanci (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;
- zastupitelnost (stanovení minimálních opatření, která povedou k zajištění činností jednotlivých organizačních útvarů a agend úřadu);
- skončení služebního/pracovního poměru;
- definování ukazatelů, které budou v pravidelné periodicitě vykazovány a vyhodnocovány.

Každý vyjmenovaný personální proces bude náležitě popsán a definován přidělenými odpovědnostmi a pravomocemi určených útvarů/pozic.

Služební orgán nastaví odpovědnosti za zpracování, komunikaci, aktualizaci a schvalování politiky lidských zdrojů a zajistí rozvoj vedoucích zaměstnanců služebního úřadu tak, aby zajistili efektivní výkon své role v práci s lidskými zdroji.

Na základě přezkumu rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů nastaví služební orgán opatření vedoucí k zefektivnění a racionalizaci výkonu personálních procesů a pověří vhodné zaměstnance jejich realizací.

Ukazatel  
splnění

- interní předpis definující personální procesy ve služebním úřadu, včetně stanovení kompetencí útvarů/pozic
- přezkum rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci
- realizované vzdělávání zaměstnanců vykonávajících personální procesy; realizované vzdělávání vedoucích zaměstnanců



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 9

### Adaptační proces

Oblast	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Nastavení pravidel a odpovědností v oblasti adaptace:</b> Zavedení kritéria umožní zachování kontinuity realizace činností a procesů služebního úřadu a vytvoření vhodných podmínek pro realizaci úkolů zaměstnanců.</p> <p><b>Zajištění získání a rozvoje kompetencí odpovědných zaměstnanců:</b> Zavedení kritéria umožní získání kompetentních zaměstnanců na personálních útvarech, vedoucí zaměstnanci budou schopni efektivně pracovat s příchozími zaměstnanci a jejich počáteční spolupráci a práci vyhodnotit, služebnímu úřadu dále umožní získání tzv. mentorů z řad vlastních zaměstnanců.</p> <p><b>Vytvoření sítě mentorů v rámci služebního úřadu:</b> Určením mentora v útvaru získá vedoucí zaměstnanec nezávislý pohled a hodnocení nového zaměstnance z pohledu zkušeného stávajícího zaměstnance útvaru.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ náplně práce nového zaměstnance</li><li>▪ vzor interního předpisu stanovujícího pravidla a kompetence v adaptačním procesu (zpracovaný sekci pro státní službu)</li><li>▪ vzor zprávy z mentorovaného období (zpracovaný sekci pro státní službu)</li><li>▪ vzor seznam mentorů v úřadu (zpracovaný sekci pro státní službu)</li><li>▪ vzor vzdělávacího programu pro mentory (zpracovaný sekci pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební orgán deleguje na vhodné zaměstnance zpracování interního předpisu definujícího postup a odpovědnosti za výkon procesu adaptace v rozsahu:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ popis spolupráce mezi personálním útvarem a vedoucím zaměstnancem daného útvaru;</li><li>▪ harmonogram adaptace (po dobu zkušební lhůty; po dobu prvních šesti měsíců na novém úřadě v případě přestupu zaměstnance, u zaměstnance přijatého podle § 178 a zaměstnance přijatého na místo systemizované jako pracovní po dobu zkušební lhůty, pro rodiče vracející se z mateřské/rodičovské dovolené po dobu až tří měsíců);</li><li>▪ popis obsahu adaptace (zavedení průvodce prvními kroky nového zaměstnance, tj. seznam interních předpisů, se kterými je nutné zaměstnance seznámit po dobu adaptace, přehled základních informací o úřadu, včetně organizační struktury, dále informací, které jsou pro nově nastoupeného zaměstnance přínosné (o vstupních kartách, systému docházky, služební/pracovní době), informací o možnostech čerpání z FKSP, o odborových organizacích, systému přihlašování na úřednickou zkoušku, systému vzdělávání na daném úřadu, účast na povinných školení – například BOZP a PO, kybernetická bezpečnost; seznámení s etickým kodexem zaměstnance;</li><li>▪ popis formy realizace adaptace (definování činnosti vedoucího zaměstnance,</li></ul>



činnosti mentorů, zavedení jejich školení, činnosti personalisty, definování povinnosti interní „adaptační“ mobility v útvech).

Tento interní předpis může nahradit politika lidských zdrojů.

Pro zajištění práce a komunikace s novým zaměstnancem již od prvního dne po celou dobu adaptačního procesu je nutné v útvaru stanovit mentora. Mentor novému zaměstnanci předává své znalosti a zkušenosti a pomáhá mu s adaptací na novém pracovišti. Průběžně poskytuje vedoucímu zaměstnanci informace o schopnostech a rezervách nového zaměstnance (v některých případech je vhodná asistence personálního útvaru), tím umožňuje vedoucímu zaměstnanci včas přijmout příslušná opatření. Na konci mentorovaného období mentor vyhodnocuje adaptaci jako celek a předkládá zprávu z mentorování vedoucímu zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec zprávu vyhodnotí, a to s ohledem na příslušnou náplň práce daného zaměstnance, pokud je potřeba a uzná za účelné, přijme potřebná opatření, například ve formě naplánování vzdělávacích aktivit.

Personální útvar vede seznam mentorů z důvodů nastavení a zajištění adekvátního školení.

V případě zaměstnanců přecházejících z úřadu na úřad je doporučováno po šesti měsících zpracovat služební hodnocení „průběžné“ obsahující jak část hodnotící, tak část návrhovou týkající se stanovení cílů osobního rozvoje daného zaměstnance.

Ukazatel  
splnění

- interní předpis stanovující pravidla adaptačního procesu
- zprávy z mentorovaného období
- seznam mentorů v úřadu



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 10

### Šetření spokojenosti zaměstnanců

Oblast	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Zavedení pravidel a nástrojů pro provedení šetření spokojenosti zaměstnanců:</b> Zavedením kritéria bude nastaven proces umožňující realizaci průzkumů spokojenosti zaměstnanců jako základního manažerského a personálního nástroje. Zvýšení motivace, loajality a spokojenosti zaměstnanců tím, že se jim úřad věnuje a že se zajímá o jejich názor, dochází v praxi pouze za předpokladu, že úřad bude šetření vyhodnocovat a vybrané a odůvodněné opatření zavádět v praxi. Šetření spokojenosti zaměstnanců může znamenat pro úřad také zdroj podnětů k inovacím v úřadu, k rozvoji politiky řízení lidských zdrojů a k celkovému zlepšení „kultury úřadu“.</p> <p><b>Zajištění kompetencí odpovědných zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců a jejich rozvoj:</b> Zavedení kritéria podpoří efektivní realizaci procesu šetření spokojenosti zaměstnanců tím, že vybraní zaměstnanci budou kompetentní tento proces naplánovat, řídit, vyhodnotit a navrhnout opatření.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ vzor interního předpisu upravujícího pravidla šetření spokojenosti zaměstnanců (zpracovaný sekci pro státní službu)</li><li>▪ vzor dotazníku pro realizaci šetření spokojenosti zaměstnanců (zpracovaný sekci pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební úřad pověří vhodné zaměstnance zpracováním interního předpisu definujícího proces šetření spokojenosti, míry očekávání a potřeb zaměstnanců.</p> <p>Předpokladem úspěšné realizace šetření spokojenosti zaměstnanců je zavedení pravidelného provádění komplexního šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho vyhodnocování a poskytování zpětné vazby zaměstnancům.</p> <p>Dotazníkové šetření bude minimálně zaměřeno na následující témata:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ výkon služby (výkon práce),</li><li>▪ komunikace a sdílení informací,</li><li>▪ interpersonální vztahy na pracovišti,</li><li>▪ profesní rozvoj a kariérní růst,</li><li>▪ odměňování a hodnocení,</li><li>▪ vztah k úřadu,</li><li>▪ organizace práce,</li><li>▪ pracovní prostředí.</li></ul>
Ukazatel splnění	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ interní předpis upravující šetření spokojenosti zaměstnanců</li><li>▪ dotazník k šetření spokojenosti zaměstnanců</li><li>▪ realizované šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho vyhodnocení</li><li>▪ počet přijatých opatření na základě podnětů z dotazníkových šetření</li></ul>





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 11

### Systém partnerství v rámci státní služby

Oblast	<b>Řízení partnerství</b>
Cíl a popis kritéria	<p><b>Definování sítě partnerů a nastavení pravidel benchmarkingu:</b> Zavedením kritéria bude vytvořena síť partnerů ve státní službě za účelem následné realizace benchmarkingu (porovnávání) a tím dosažení efektivnějšího výkonu státní služby. Primárními partnery ve smyslu této benchmarkingové aktivity jsou služební úřady. Benchmarking je postaven na porovnání vybraných procesů v organizacích obdobného typu. Je tedy možné za partnery zvolit úřady, se kterými úřad spolupracuje na mezinárodním poli. Pro úspěšné řízení této aktivity je nutné definovat a nastavit pravidla spolupráce uvnitř úřadu za zachování pravidel benchmarkingu.</p> <p><b>Jasně definování kompetencí a rolí ve služebním úřadu pro oblast benchmarkingu a jejich rozvoj:</b> Zavedení kritéria umožní zvýšení efektivity a kvality výkonu činností daného služebního úřadu tím, že budou zajištěny a dále rozvíjeny příslušné kompetence odpovědných zaměstnanců.</p> <p><b>Nastavení systému sdílení dobrých praxí:</b> Zavedení kritéria přispěje k učení se od druhých a tím ke zvýšení efektivity procesů a činností vykonávaných na daném služebním úřadu. Pro sdílení dobrých praxí mohou být využity principy výše uvedeného benchmarkingu, nebo zvoleny jiné přístupy.</p>
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ pravidla pro provádění benchmarkingu, včetně vzoru etického kodexu (zpracované sekci pro státní službu)</li><li>▪ vytvoření platformy pro sdílení dobrých praxí (zajistí sekce pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<p>Služební úřad pověří odpovědné zaměstnance k identifikaci procesů vhodných a žádoucích pro benchmarking. Pravidla benchmarkingu uvádí příslušná kapitola tohoto Metodického pokynu.</p> <p>Služební úřad se rovněž zapojí do systému sdílení dobrých praxí v rámci státní služby. Cílem je nastavení vzájemné komunikace a předávání zkušeností, znalostí, informací a dokumentů týkajících se zvolených procesů tak, aby tyto procesy byly vykonávány více efektivně a kvalitně.</p>
Ukazatel splnění	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ zapojení se do benchmarkingu řízeného sekci pro státní službu</li><li>▪ aktivní zapojení se do systému sdílení dobrých praxí</li></ul>



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 12

### Systém ukazatelů pro stěžejní instituty státní služby

Oblast

#### Výsledky výkonnosti úřadu

Cíl a popis  
kritéria

#### **Nastavení systému ukazatelů v rozsahu právního rámce státní služby:**

Zavedením kritéria bude nastaven systém sběru a hodnocení ukazatelů pro zajištění správné a efektivní řízení státní služby na jednotlivých úřadech i na úrovni státní služby jako celku.

Kritérium definuje sadu ukazatelů zahrnujících povinnosti stanovené zákonem o státní službě a předpokládá se jejich průběžné sledování, vyhodnocování a přijímání příslušných opatření.

Ukazatele mohou být rovněž předmětem porovnání napříč státní službou, tedy předmětem kritéria zlepšování 11 týkajícího se benchmarkingu a řízení partnerství.

Poznámka: V případě, že u uvedeného paragrafu není uvedeno číslo a název příslušného zákona, zpracovatel tímto myslí paragraf zákona o státní službě.

Vstupy

- metodika sběru dat, jejich vyhodnocování a způsoby využití (zpracovaná sekce pro státní službu)
- přehled údajů obsažených v Informačním systému o státní službě, na základě kterých lze dokladovat určité ukazatele (zpracovaný sekce pro státní službu)

Způsoby  
realizace

#### **Systemizace a organizační struktura služebního úřadu**

1. Počet služebních míst státních zaměstnanců, kteří nejsou představenými.
2. Počet služebních míst představených.
3. Počet služebních míst s požadavkem státního občanství České republiky.
4. Počet služebních míst se stanoveným zákazem konkurence.
5. Počet služebních míst podle stanoveného vzdělání (podle přílohy č. 1 k zákonu o státní službě).
6. Počet služebních míst podle dalších požadavků (např. přístup k utajovaným informacím, řidičské oprávnění, speciální zkoušky).
7. Počet služebních míst podle jednotlivých oborů služby.
8. Počet služebních míst financovaných z evropských fondů.
9. Počet organizačních útvarů v členění oddělení, odbor, sekce
10. Počet služebních a pracovních míst v jednotlivých organizačních útvarech.

#### **Zastupování**

11. Počet zástupců podle § 9/7 s členěním podle stupňů řízení představených, kteří zastupují, označení, pokud se jedná o uvolněné zástupce.

#### **Služební poměr státních zaměstnanců**

12. Počet služebních poměrů na dobu určitou/neurčitou.
13. Změny počtu služebního poměru na dobu určitou/neurčitou a naopak v kalendářním roce.



14. Počet změn služebního poměru z jednotlivých důvodů uvedených v § 44 a) – r) – vyjma a) a m).

#### **Skončení služebního poměru**

15. Počet skončení služebního poměru z důvodů uvedených v § 71.  
16. Počet skončení služebního poměru z důvodů uvedených v § 72.  
17. Počet skončení služebního poměru z důvodu uvedeného v § 73.  
18. Počet skončení služebního poměru z důvodů uvedených v § 74.  
19. Počet nezákonných skončení služebního poměru.

#### **Povinnosti a práva státních zaměstnanců - ocenění za příkladný výkon služby**

20. Počet pochval nebo věcných darů za takovýto výkon státní služby.  
21. Počet přiznaných peněžitých odměn za významný skutek s projevem osobní odvahy a statečnosti, pomoc při předcházení a odstraňování živelných událostí.  
22. Počet přiznaných peněžitých odměn při životním nebo pracovním jubileu, při odchodu do důchodu.

#### **Etika**

23. Existence služebního předpisu.  
24. Existence orgánu/osob, které poskytují státním zaměstnancům podporu v oblasti dodržování etických pravidel.  
25. Vzdělávání v oblasti etických pravidel (je/není, kým realizováno, pro koho realizováno).  
26. Počet záznamů o:  
  - nepřijetí daru způsobilého ovlivnit řádný výkon služby,
  - nepřijetí daru nezpůsobilého ovlivnit řádný výkon služby, jehož hodnota přesahuje 300 Kč,
  - nepřijetí daru nezpůsobilého ovlivnit řádný výkon služby v případě, že se jedná o opakovaný dar od téhož dárce, v téže věci a v blízkém časovém horizontu,
  - nepřijetí daru z jiného důvodu (z jakého?),
  - přijetí daru nezpůsobilého ovlivnit řádný výkon služby, jehož hodnota nepřesahuje 300 Kč,
  - jednání s předpokladem rizika korupce,
  - jednání s předpokladem rizika podvodu,
  - jednání s prvky lobbingu.

#### **Kárná odpovědnost**

27. Počet kárných řízení zahájených v kalendářním roce.  
28. Počet pravomocných rozhodnutí, kterými byl státní zaměstnanec shledán vinným ze spáchání kárného provinění - z toho počet:  
  - písemných důtek,
  - snížení platu,
  - odvolání z místa představeného,



- propuštění ze služebního poměru,
- upuštění od uložení kárného opatření.

29. Počet zastavených kárných řízení z jednotlivých důvodů uvedených v § 96 odst. 4.

#### **Podmínky výkonu služby**

30. Počet rozhodnutí o povolení kratší služební doby ve služebním úřadu.

31. Počet nařízených služebních pohotovostí státním zaměstnancům.

32. Počet nařízených služeb přesčas a v noční době.

#### **Řízení ve věcech služby**

33. Počet řízení ve věcech služby vztahujících se k rozhodování o:

- a) přijetí do služebního poměru,
- b) platu,
- c) odbytném,
- d) odchodném,
- e) povolení:
  1. kratší služební doby,
  2. zvýšení vzdělání státního zaměstnance na náklady služebního úřadu včetně volna k němu a zastavení poskytování tohoto volna,
  3. výkonu jiné výdělečné činnosti než služby,
- f) náhradě nákladů podle § 110,
- g) zastavení poskytování úlev ve službě podle § 111.

34. Řízení týkající se náhrady škody (dohoda o náhradě škody, rozhodnutí o náhradě škody, odvolání).

35. Počet odvolání proti rozhodnutí služebního orgánu ve věcech státní služby.

36. Počet správních žalob - z toho v kolika případech bylo napadené rozhodnutí:

- potvrzeno,
- zrušeno,
- vráceno k novému projednání,
- bylo rozhodnuto jiným způsobem.

37. Počet stížností podaných ve smyslu § 157.

38. Počet stížností shledaných jako důvodné.

39. Počet stížností shledaných jako nedůvodné.

#### **Sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců s výkonem služby a výkon služby z jiného místa**

40. Počet povoleného pružného rozvržení služební doby, nebo údaj, že je pružná služební doba zavedena plošně v celém úřadu.

41. Počet rozhodnutí o povolení kratší služební doby.

42. Počet povoleného jiného rozvržení služební doby.

43. Počet sjednání možnosti vykonávat službu z jiného místa.

44. Počet zřízených školských zařízení nebo využívaných prostřednictvím jiného zřizovatele či zakladatele za účelem předškolního vzdělávání, jejich kapacita pro děti státních zaměstnanců a naplněnost dětmi státních zaměstnanců.

45. Počet zřízených dětských skupin, jejich kapacita a naplněnost.



### Vzdělávání

46. Počet vydaných potvrzení o absolvování vstupního vzdělávání úvodního (státní zaměstnanci/zaměstnanci).
47. Počet vydaných potvrzení o absolvování průběžného vzdělávání následného (státní zaměstnanci/zaměstnanci).
48. Počet vydaných potvrzení o absolvování vzdělávání představených/vedoucích zaměstnanců.
49. Počet vydaných potvrzení o absolvování jazykového vzdělávání (státní zaměstnanci/zaměstnanci).
50. Vyčíslení nákladů vynaložených na prohlubování vzdělávání/prohlubování kvalifikace.
51. Počet státních zaměstnanců čerpajících služební volno k individuálním studijním účelům, včetně rozsahu.
52. Počet státních zaměstnanců/zaměstnanců zvyšujících si vzdělání/kvalifikaci na náklady služebního/správního úřadu – např. studiem na VOŠ, VŠ, vysláním na studijní pobyt.
53. Počet státních zaměstnanců/zaměstnanců, kteří nesplnili povinnost setrvat ve služebním poměru/u zaměstnavatele v zaměstnání v souvislosti se zvyšováním si vzdělání/kvalifikace na náklady služebního/správního úřadu.
54. Vyčíslení nákladů, které je povinen státní zaměstnanec/zaměstnanec uhradit v souvislosti s nedodržením předcházející povinnosti.
55. Počet případů, kdy povinnost státního zaměstnance/zaměstnance k úhradě nákladů při zvyšování vzdělání/kvalifikace nevznikla z důvodu uvedených v § 111 odst. 2 písm. a) – c) zákona o státní službě/ § 235 odst. 3 písm. a) – d) zákoníku práce.
56. Počet případů, kdy služební/správní úřad zastavil poskytování úlev ve službě státnímu zaměstnanci/pracovních úlev zaměstnanci, který se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon služby/práce, pro kterou si zvyšuje vzdělání/kvalifikaci nebo si neplní bez zavinění služebního/správního úřadu povinnosti, které má při zvyšování vzdělání/kvalifikace.
57. Počet státních zaměstnanců, kteří přešli na služební úřad v době trvání studia a zvýšení vzdělání jim bylo povoleno/nepovoleno na novém služebním úřadu.

### Úřednická zkouška

58. Počet úspěšných/neúspěšných úřednických zkoušek z obecné/zvláštní části.
59. Počet úspěšných/neúspěšných úřednických zkoušek dle oborů služby.
60. Počet druhých pokusů úřednických zkoušek z obecné/zvláštní části.
61. Počet neúspěšných druhých pokusů z obecné/zvláštní části.
62. Počet úřednických zkoušek účastníků mimo státní službu („z venku“) dle oborů státní služby.
63. Počet proplacených úřednických zkoušek dle § 35/4 zákona o státní službě.

### Výběrová řízení

64. Počet neobsazených služebních/pracovních míst.



65. Počet vyhlášených výběrových řízení na služební místa představených společně s informací, o jaké kolo se jedná.
66. Počet vyhlášených výběrových řízení na služební místa ostatních státních zaměstnanců.
67. Počet obsazených služebních míst na základě výběrových řízení na služební místa představených - z toho státními zaměstnanci již ve služebním poměru nebo obsazení osobami mimo služební poměr.
68. Počet obsazených služebních míst na základě výběrových řízení na služební místa ostatních státních zaměstnanců - z toho státními zaměstnanci již ve služebním poměru nebo obsazení osobami mimo služební poměr.
69. Počet výběrových řízení, na jejichž základě nebylo místo obsazeno a z jakých důvodů - zrušení výběrového řízení z důvodů, že:
  - nikdo se nepřihlásil,
  - žádosti všech žadatelů byly vyřazeny,
  - všichni žadatelé odstoupili,
  - žádný z účastníků výběrového řízení neuspěl,
  - výběrovou komisí bylo rozhodnuto o zrušení výběrového řízení na základě námitek proti protokolu průběhu a výsledku výběrového řízení,
  - někteří žadatelé byli označeni jako úspěšní, ale nikdo z žadatelů nebyl vybrán postupem podle § 28 odst. 2 nebo 3.

#### Služební hodnocení

70. Počet hodnocených státních zaměstnanců s vynikajícími výsledky (bez vynikajících, všeobecně uznávaných odborníků) a průměrná procentuální výše jejich osobního příplatku<sup>1</sup> (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
71. Počet hodnocených státních zaměstnanců s vynikajícími výsledky (bez vynikajících, všeobecně uznávaných odborníků), jimž byl přiznán vyšší osobní příplatek<sup>1</sup> než 30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v jejich platové třídě (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
72. Počet hodnocených státních zaměstnanců s dobrými výsledky a průměrná procentuální výše jejich osobního příplatku<sup>1</sup> (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
73. Počet hodnocených státních zaměstnanců s dobrými výsledky, jimž byl přiznán vyšší osobní příplatek<sup>1</sup> než 10 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v jejich platové třídě (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
74. Počet hodnocených státních zaměstnanců s dostačujícími výsledky a průměrná procentuální výše jejich osobního příplatku<sup>1</sup> (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).

---

<sup>1</sup> Jedná se o osobní příplatek nově stanovený (upravený) na základě výsledku služebního hodnocení, popřípadě o dosavadní osobní příplatek, nebyl-li na základě výsledku služebního hodnocení upravován.



75. Počet hodnocených státních zaměstnanců s nevyhovujícími výsledky (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
76. Počet hodnocených státních zaměstnanců, u nichž bylo z důvodu, že v předchozím služebním hodnocení dosahovali nevyhovujících výsledků, provedeno mimořádné služební hodnocení podle § 155 odst. 2 věty druhé zákona o státní službě (zvlášť pro bývalé představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance a zvlášť, pokud v mimořádném služebním hodnocení dosáhli opět nevyhovujících výsledků a pokud dosáhli jiných než nevyhovujících výsledků).
77. Počet vynikajících, všeobecně uznávaných odborníků a průměrná procentuální výše jejich osobního příplatku<sup>1</sup> (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
78. Počet vynikajících, všeobecně uznávaných odborníků, jimž byl přiznán vyšší osobní příplatek<sup>1</sup> než 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v jejich platové třídě (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
79. Počet hodnocených státních zaměstnanců, kteří dosáhli ve výsledku služebního hodnocení celkové známky 6,1 bodu, a kolik z nich je považováno za vynikající, všeobecně uznávané odborníky (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
80. Počet hodnocených státních zaměstnanců, kteří ve služebním hodnocení dosáhli vyššího počtu bodů (dle výsledku výpočtu), než v předchozím služebním hodnocení (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
81. Počet hodnocených státních zaměstnanců, kteří ve služebním hodnocení dosáhli stejného počtu bodů (dle výsledku výpočtu), jako v předchozím služebním hodnocení (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
82. Počet hodnocených státních zaměstnanců, kteří ve služebním hodnocení dosáhli nižšího počtu bodů (dle výsledku výpočtu), než v předchozím služebním hodnocení (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
83. Počet hodnocených státních zaměstnanců, jimž byl na základě služebního hodnocení zvýšen osobní příplatek (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
84. Počet hodnocených státních zaměstnanců, jimž byl na základě služebního hodnocení zachován osobní příplatek v původní výši (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
85. Počet hodnocených státních zaměstnanců, jimž byl na základě služebního hodnocení snížen osobní příplatek (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
86. Počet zaměstnanců, jimž byl zachován nebo snížen osobní příplatek podle § 8 nařízení vlády (zvlášť pro představené a zvlášť pro ostatní státní zaměstnance).
87. Počet služebních hodnocení při přechodu na jiný služební úřad.





88. Počet postupů podle § 3 odst. 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb.
89. Sebehodnocení
  - ano/ne,
  - písemné/slovní,
  - obligatorní/fakultativní,
  - počet.
90. Počet odmítnutí státního zaměstnance služební hodnocení podepsat.
91. Počet stížností proti služebnímu hodnocení vyřizovaných ve služebním úřadu (jedná se o stížnosti podané státními zaměstnanci zařazenými v podřízených služebních úřadech nebo o stížnosti podané státními zaměstnanci zařazenými v daném služebním úřadu, pokud směřovaly toliko proti jednání představeného, např. proti způsobu vedení hodnotícího rozhovoru představeným).
92. Počet odvolání proti rozhodnutím o stanovení platu (resp. o osobním příplatku) vydaných v závislosti na výsledku služebnímu hodnocení vyřizovaných ve služebním úřadu (jedná se o odvolání podaná státními zaměstnanci zařazenými v podřízených služebních úřadech); způsob, jakým bylo o odvoláních rozhodnuto.
93. Hodnocení státních zaměstnanců, kteří nebyli dle § 9 nařízení vlády hodnoceni obligatorně, jakož i hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru – ano/ne.
94. Proškolení hodnotitelů
  - ano/ne,
  - způsob.
95. Elektronická aplikace
  - ano/ne,
  - jaká.

#### **Oznamování podezření ze spáchání protiprávního jednání**

96. Celkový počet oznámení ze spáchání protiprávního jednání na jednotlivých služebních úřadech ve smyslu nařízení vlády č. 145/2015 Sb.
97. Počty podnětů, které nejsou oznámením ze spáchání protiprávního jednání doručených prošetřovateli.
98. Počet oznámení předaných orgánům činným v trestním řízení.
99. Počet oznámení předaných správnímu orgánu příslušnému k jeho projednání.
100. Počty navrhovaných opatření k nápravě evidovaných podle druhu,

#### **Přechodná ustanovení**

101. Počet státních zaměstnanců/zaměstnanců, u nichž se uplatňuje tzv. výjimka z předpokladu vzdělání,
102. Počet státních zaměstnanců/zaměstnanců, kteří požádali o přijetí do služebního poměru podle § 190a/2 a 3 (vyhověno/nevyhověno).

#### **Odborové organizace**

103. Počet odborových organizací působících ve služebním úřadu.
104. Působí ve služebním úřadu rada státních zaměstnanců?



- 105. Působí ve služebním úřadu zástupci pro BOZP?
- 106. Bylo ve služebních úřadech, kde nepůsobí odborová organizace nebo rada státních zaměstnanců realizováno právo státních zaměstnanců na informace a na projednání v záležitostech výkonu služby a podmínek výkonu služby? Jakým způsobem?
- 107. Jakým způsobem je ve služebním úřadu zajišťováno právo státních zaměstnanců na informace podle § 130?
- 108. Jakým způsobem je ve služebním úřadu zajišťováno právo státních zaměstnanců na projednání podle § 131?
- 109. Byla ve služebním úřadu uzavřena kolektivní dohoda?

#### **Služební volno**

- 110. Podle nařízení vlády č. 135/2015 Sb. počet dnů volna na zařízení osobních záležitostí na počet státních zaměstnanců za rok.
- 111. Podle § 108 počet dnů studijního volna na počet státních zaměstnanců za rok; účel.
- 112. Podle Kolektivní dohody vyššího stupně počet dnů indispozičního volna na počet zaměstnanců za rok.

#### **Výdělečná činnost (§ 81/2)**

- 113. Počet povolení na počet státních zaměstnanců.

Ukazatel  
splnění

- nastavení systému sběru dat a jeho vyhodnocování

Poznámka: V rámci pilotního otestování Metodického pokynu na dvou služebních úřadech bude zpracován přehled ukazatelů, jejichž hodnoty jsou shromažďovány v Informačním systému o státní službě, nebo jejichž hodnoty lze na základě údajů v tomto systému odvodit nebo vypočítat. Stejně tak bude v rámci pilotního testování ověřen účel a dopad sběru těchto dat.



## KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ 13

### Systém ukazatelů pro řízení lidských zdrojů

Oblast	<b>Výsledky výkonnosti úřadu</b>
Cíl a popis kritéria	<b>Nastavení systému ukazatelů pro řízení lidských zdrojů:</b> Zavedením kritéria bude nastaven systém sběru a hodnocení ukazatelů pro zajištění správného a efektivního řízení lidských zdrojů na jednotlivých úřadech. Kritérium definuje sadu ukazatelů pro hodnocení řízení lidských zdrojů a předpokládá se jejich průběžné sledování, vyhodnocování a přijímání příslušných opatření.  Ukazatele mohou být rovněž předmětem porovnání napříč státní službou, tedy předmětem kritéria zlepšování 11 týkajícího se benchmarkingu a řízení partnerství.
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ metodika sběru dat, jejich vyhodnocování a způsoby využití (zpracovaná sekci pro státní službu)</li></ul>
Způsoby realizace	<b>Obecné ukazatele</b> <b>114.</b> Počet a struktura státních zaměstnanců/zaměstnanců/ zaměstnanců v projektech. <b>115.</b> Věkový průměr. <b>116.</b> Genderová vyváženost struktury zaměstnanců. <b>117.</b> Stupeň vzdělání.  <b>Indikátory sledující chování zaměstnanců</b> <b>118.</b> Míra absencí nebo nemocnosti. <b>119.</b> Míra fluktuace zaměstnanců. <b>120.</b> Počet stížností. <b>121.</b> Míra využívání jednotlivých typů benefitů.  <b>Indikátory sledující motivaci a zapojení zaměstnanců</b> <b>122.</b> Míra zapojení do průzkumů mezi zaměstnanci. <b>123.</b> Výsledky šetření spokojenosti ve vztahu ke stanoveným cílům. <b>124.</b> Počet návrhů na změny/inovace.  <b>Indikátory sledující rozvoj dovedností zaměstnanců</b> <b>125.</b> Účast a míra úspěšnosti vzdělávacích aktivit. <b>126.</b> Účelnost vynaložených prostředků na vzdělávání.  <b>Indikátory sledující schopnosti zaměstnanců jednat se občany/zákazníky a reagovat na jejich potřeby</b> <b>127.</b> Počet hodin školení věnovaných dovednostem při jednání s občany/zákazníky. <b>128.</b> Počet stížností občanů/zákazníků na chování zaměstnanců.
Ukazatel splnění	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ nastavení systému sběru dat a jeho vyhodnocování</li></ul>



## OPTIMÁLNÍ MÍRA KVALITY

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020, v příloze č. 2 – doplňující informace k Implementačnímu plánu pro Strategický cíl 1 uvádí, že „řízení kvality nastavené dle minimálních požadavků lze dále rozšířit, např. využitím přístupu *Systems Thinking*, využitím metodiky modelu CAF; aplikací požadavků mezinárodních standardů ISO (zejména ISO 9001); implementací jiné metody kvality (společenská odpovědnost organizací, benchmarking, *Balanced Scorecard* a další). Metodika zavádění systému řízení kvality bude specifikovat požadavky na systém řízení kvality dle TQM, resp. dle zvolené varianty řešení bude obsahovat i doporučená rozšíření minimálních požadavků.“

Minimální požadavky na řízení kvality ve služebních úřadech stanovuje tento Metodický pokyn v rámci třinácti kritérií zlepšování jako povinné minimum. Doporučené rozšíření těchto minimálních požadavků (tedy optimální) jsou v tomto materiálu identifikovány metody řízení kvality, a to pouze ty, které jsou v praxi veřejné správy již dlouhodobě ověřeny a mají pozitivní dopad do dané organizace. Implementace těchto metod řízení kvality se mohou zrealizovat pouze za předpokladu, že v rámci dané metody řízení kvality bude naplněno povinné minimum řízení kvality, tedy budou zavedena kritéria zlepšování.

Jako metody řízení kvality byly identifikovány:

- systém řízení kvality podle normy ISO 9001
- model CAF – Jednotný hodnotící rámec (nebo Model excellence EFQM®)
- benchmarking

Každá z uvedených metod řízení kvality je popsána v další části Metodického pokynu, konkrétně je popsán cíl metody, přínos metody pro úřad, stručný obsah, popis procesu zavedení, zdroje na zavedení, dobrá praxe v České republice, možná úskalí, ukazatele úspěšného zavedení metody.



## Systém řízení kvality podle normy ISO 9001

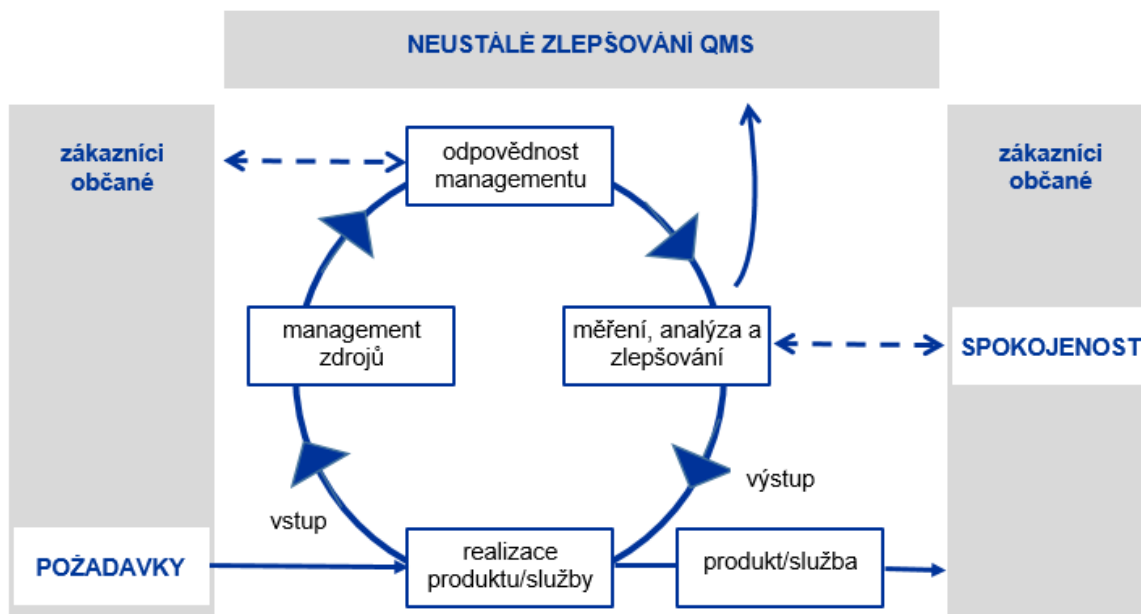
**Vztah metody ke kritériím zlepšování:** V případě, že služební úřad, resp. služební orgán rozhodne o zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001, má se za to, že plní požadovaná kritéria zlepšování dle této metodiky.

**Cíl metody:** Zavedením systému procesního řízení prostřednictvím uvedené normy bude zvýšena efektivnost úřadu a úroveň poskytovaných služeb dovnitř i vně úřadu.

Aby úřad fungoval efektivně, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, je procesem. Výstup z jednoho procesu často tvoří vstup do dalšího procesu, a pokud je tento výstup nekvalitní, ovlivní negativně následné procesy. Využití systému procesů v rámci úřadu spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich řízením tak, aby vytvářely požadované výstupy, lze nazývat „procesním přístupem“.

Model procesně orientovaného systému managementu kvality (dále také „QMS“, Quality Management System), znázorněný na obrázku, ukazuje, že při stanovování požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu občané/zákazníci. Monitorování jejich spokojenosti vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak občané/zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky.

Obrázek: Schéma systému managementu kvality



**Přínos pro úřad:** Systém managementu kvality podle ISO 9001 zavádí do chodu úřadů potřebný administrativní, informační i personální pořádek a objektivní způsob sebehodnocení formou institutu interních auditů. Vedení úřadu si samo stanovuje, jaké procesy do QMS zavede a jak je bude realizovat, což znamená, že úřad sám definuje, co chce dělat a jakým způsobem. Dobře zavedený QMS vede úřad k potřebě svou práci dostatečně řídit a zlepšovat, a to se zřetelem i na požadavky občanů/zákazníků úřadu.



Zároveň aplikací normy ISO 9001 dochází k zavedení nebo k zefektivnění činností procesního řízení, vyjasnění kompetencí zaměstnanců a jednotlivých útvarů, ke zlepšení úrovně výstupů z úřadu nebo snížení nákladů a tím ke zvýšení důvěryhodnosti úřadu.

ISO 9001 stojí na principu cyklu PDCA<sup>2</sup>. Z nedávno realizovaného dotazníkového šetření ke zpracování Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě mezi úřady (dále také Analýzy) vyplynuly i tyto přínosy ze zavádění QMS podle ISO 9001 a podle norem z ní odvozených (např. ISO 14001, ISO 18001, ISO/IEC 27001 a dalších):

- stanovení koncepce úřadů a cílů odborů
- řízení dokumentace - zdokumentování činností, vytvoření důležitých interních předpisů
- odstranění duplicit realizovaných procesů
- určení odpovědností a pravomocí zaměstnanců, odstranění nedostatků v práci úředníků a řízení úřadu
- nastavení systému řízení podle mezinárodně uznávaného standardu
- získání zpětné vazby pro vrcholový management, zda jsou nastavené cíle a záměry řádně plněny
- vytvoření potenciálu pro další zlepšování – nastavení postupů průběžného zlepšování a hodnocení (interní audity, přezkoumání systému řízení kvality vedením úřadu)
- motivační složka pro zaměstnance (hodnocení zaměstnanců)
- externí ověření správnosti nastavení pracovních postupů, prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému řízení třetí nezávislou stranou a získání případného certifikátu, který je předpokladem zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů v úroveň poskytovaných služeb a relevantnost jejich výstupů.

**Stručný obsah:** Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na řízení kvality tak, aby úřad mohl vždy prokázat svoji schopnost poskytovat stálé, formálně, obsahově a kvalitativně stejné výstupy, definované podle obsahu a okruhu působnosti jeho jednotlivých činností resp. procesů a dále jednotlivých odborných útvarů úřadu a umožnil tak jejich jednodušší vzájemné porovnávání, odstraňování nedostatků nebo snižování možných rizik, hodnocení a vyhledávání příkladů dobré praxe pro jejich trvalé zlepšování.

V září 2018 nabude plné účinnosti aktuálně platné vydání ČSN EN ISO 9001 z roku 2016, které výrazně posílilo význam vedoucích zaměstnanců a jejich schopností řídit a vést a motivuje zájemce o její zavedení ke zvažování možných příležitostí, ale i rizik, vyplývajících z jejich činností a případných dopadů na příjemce jejich výstupů.

**Popis procesu zavedení:** Jak již bylo řečeno, norma je založena na využívání tzv. procesního přístupu, což představuje identifikaci, vzájemné působení a řízení procesů za účelem přeměny vstupů na požadované výstupy.

---

<sup>2</sup> Cyklus PDCA (zkratka složená z názvů na sebe navazujících kroků „Plan“ (plánovat) – „Do“ (realizovat) – „Check“ (přezkoumat) – „Action“ (reagovat)) představuje proces trvalého zlepšování kvality a je základním stavebním kamenem řízení kvality.



Model procesně orientovaného a dobře zavedeného QMS na úřadech dokazuje, že tento proces je především strategickým rozhodnutím vedení úřadu, které je často ovlivněno:

- prostředím, ve kterém se úřad pohybuje,
- měnícími se potřebami úřadu,
- konkrétními cíli úřadu,
- poskytovanými službami/produkty,
- používanými procesy,
- velikostí a strukturou úřadu.

Vedení úřadu musí definovat oblasti působení, na které se QMS bude vztahovat. Identifikace a rozdílnost poskytovaných služeb a produktů je nutná pro stanovení procesů, které musí být rozvíjeny tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a neustálého zlepšování.

Vedle již uvedeného institutu interních auditů je významným nástrojem pro rozhodování vedení úřadu tzv. přezkoumání QMS, které zahrnuje informace zejména:

- o reálném stavu a výkonnosti jednotlivých procesů úřadu a jejich shodě se souvisejícími interními, služebními a právními předpisy,
- o možných identifikovaných rizicích v rámci jednotlivých procesů, ale i útvarů,
- o výsledcích kontrol nadřízených orgánů, dle zákona a interních auditů zahrnujících návrhy souvisejících opatření včetně případných požadavků na zdroje,
- o legislativních a systémových změnách, které mohou ovlivnit úřad a jeho QMS,
- o možných doporučeních pro zlepšování.

Tato souhrnná zpráva, jejíž forma je na rozhodnutí vedení úřadu, přinese v optimálním případě pravidelnou informaci o tom, zda jsou činnosti a procesy QMS v souladu s definovanými standardy jakékoli právní povahy a jejichž naplňování povedou ke zlepšování celkového stavu úřadu.

**Zdroje na zavedení:** Norma ISO 9001 je svou aktuální univerzálností dobře aplikovatelná na různé typy úřadů, bez ohledu na jejich velikost a bez ohledu na obsah a formu poskytované služby. Je však poměrně striktní v požadavcích na stanovování interních postupů pro řízení zásadních oblastí.

**Lidské zdroje:** Zaměstnanci musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Úřad musí zajistit jednotnou personální politiku tak, aby zajistila dostupnost kompetentních zaměstnanců a udržení či zvyšování jejich odborné způsobilosti. Rozsah je determinován i zákonnými požadavky. Hlavním důvodem je, aby služby úřadu zajišťovali odborně způsobilí zaměstnanci. Záznamy o vzdělávání jsou standardně uloženy v osobních spisech. Každý zaměstnanec musí být prokazatelně seznámen s dokumenty týkajícími se obecného chodu úřadu, kde je zařazen, a zejména s dokumenty nezbytnými pro výkon jeho jasně specifikovaných činností a tomu odpovídajících odpovědností a pravomocí. V této oblasti budou vyžadovány finanční prostředky na školení, a to buď zkušeným interním lektorem, nebo externím odborníkem či odbornou společností.

**Infrastruktura a pracovní prostředí:** Úřad musí určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na službu a na efektivní výkon činností zaměstnance. Infrastrukturu rozumíme zejména budovy, technologická vybavení (software, hardware) a podpůrné služby, jako jsou komunikace, doprava apod. Významně norma postihuje i požadavky na pracovní prostředí, požadavky na BOZP a PO, vnitřní kulturu úřadu, vztahy na pracovištích a další instituty dle zákona o státní službě a souvisejících předpisů.



**Finanční zdroje:** Náklady na zavedení ISO 9001 do úřadu lze přesně odhadnout jen obtížně a jejich výše může být velmi proměnlivá s ohledem na konkrétní podmínky, přístup vedení a zaměstnanců úřadu a jejich potenciální předpoklady pro pochopení, vnímání a realizaci systémů managementu kvality jako integrální součásti výkonu jejich každodenní práce. Proto jsou následující údaje uvedeny pouze orientačně.

Náklady na zavedení systému řízení kvality jsou vyčísleny (částky se liší podle velikosti daného úřadu):

- mzdové náklady: 350 000 Kč - 500 000 Kč,
- náklady na vzdělání v QMS: 10 000 Kč - 25 000 Kč,
- náklady na případné poradenství: 100 000 Kč - 250 000 Kč,
- náklady na certifikaci: 100 000 Kč - 300 000 Kč,

přičemž roční náklady na udržování systému řízení kvality jsou udávány následovně:

- mzdové náklady: 70 000 Kč – 150 000 Kč,
- náklady na vzdělání v QMS: do 15 000 Kč,
- náklady na případné poradenství: 10 000 Kč - 100 000 Kč,
- náklady na certifikaci: 25 000 Kč - 50 000 Kč.

**Dobrá praxe v České republice:** Norma ISO 9001 je ve veřejné správě ČR využívána především v samosprávných úřadech – cca 30 úřadů. Ve správních úřadech je výskyt nižší, jedná se o cca šest úřadů (Ministerstvo zdravotnictví, Úřad průmyslového vlastnictví, Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Státní fond dopravní infrastruktury, Centrum pro regionální rozvoj, Státní ústav pro kontrolu léčiv).

**Možná úskalí:** Zavedení požadavků některé z norem řady ISO není jednoduchou či levnou záležitostí, a ani udržení certifikovaného QMS není automatické. Očekává se neustálé zlepšování procesů úřadu zahrnutých do systému řízení, nezávislý systém interních auditů a aktivní přístup k řešení zjištění, všeho druhu, na základě výstupů z auditů nebo z podnětů občanů či jiných úřadů. Náklady spojené s implementací norem se týkají jednak vnitřních nákladů úřadu na možné systémové změny, odbornou přípravu zaměstnanců pověřených výkonem těchto činností a dále nákladů spojených s náklady na externí poradenské, vzdělávací nebo certifikační služby. Tyto náklady jsou zcela na rozhodnutí vedení konkrétního úřadu a nejsou pro úspěšné a efektivní zavedení QMS a jeho udržování nezbytné. Nezbytnou se však naopak jeví podpora služebního orgánu a představených a vedoucích zaměstnanců. Jejich formální přístup nebo nezájem o výstupy z těchto činností může znehodnotit i sebelépe nastavený QMS.

Norma ISO 9001 zásadním způsobem zdůrazňuje ve svých požadavcích dodržování platných právních a souvisejících předpisů, včetně českých a evropských norem souvisejících s daným oborem služby nebo procesu, který je QMS zařazen. Zároveň norma zřizuje účinný nástroj zpětné vazby - interní audit. Ten může, a často se tak v praxi úřadů děje, doplňovat program a plán kontrolních činností dle zákona (např. interní audit podle zákona č. 320/2014 Sb., o finanční kontrole). Stejně tak může být zdrojem potřebných důkazů o prováděných činnostech v rámci např. kontroly NKÚ.





Systémy řízení kvality jsou postaveny na pilířích a principech TQM<sup>3</sup>. V případě, že některý z těchto prvků řízení kvality nebude naplněn, nebo bude naplněn pouze formálně, například s cílem pouhého získání certifikátu, není systém zaveden efektivně. Systém rovněž nebude zaveden efektivně v případě chybějící angažovanosti vedení daného úřadu nebo nestanovení gesce za budování a udržování systému řízení kvality podle ISO 9001, a to na úrovni služebního orgánu.

Z praxe vyplývají další možné problémy spojené zejména s prvotním zavedením QMS. Jedním z nich je vyšší administrativní náročnost činností při prvotním sběru informací zevnitř úřadu a o něm a zejména objektivní popsání reálného stavu úřadu, s tím spojená vyšší pracovní zátěž pověřených zaměstnanců, zejména ve fázi zavádění systému řízení. Stejně jako pro ostatní metody nebo systémy řízení kvality a řízení změn i budování QMS může doprovázet nedůvěra zaměstnanců i vedení v přínosy možných změn, zejména pokud nebyly optimálně navrženy, a také obecně platná vysoká obtížnost nastavení měřitelných parametrů pro činnosti resp. výstupy úřadu.

**Ukazatele pro ověření úspěšného zavedení:** Základním, a to formálním, indikátorem úspěšného zavedení systému řízení kvality do úřadu je získání certifikátu a jeho udržení v následujících letech. Dalšími ukazateli nad rámec certifikace stanovené normou mohou být:

- přehled realizovaných opatření na zlepšení
- záznamy z kontrolních auditů a z certifikačních auditů
- získání ocenění MV za kvalitu ve veřejné správě za aplikaci normy ISO, případně ocenění Národní politiky kvality

---

<sup>3</sup> Principy TQM stojí na třech základních **pilířích**: Prvním je předpoklad zapojení všech zaměstnanců dané organizace, druhým je, že řízení kvality musí být zavedeno v celé organizaci, musí být měřitelné a jasně definované, a třetím je, že principy se týkají všech úrovní řízení a musí zahrnovat veškeré aspekty dané organizace. Základními **principy** TQM jsou: 1) Orientace na výsledky, 2) Orientace na občana/zákazníka, 3) Vedení lidí a stálost cílů, 4) Řízení podle procesů, 5) Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení, 6) Neustálé zlepšování a inovace, 7) Rozvoj partnerství, 8) Společenská odpovědnost, tedy odpovědnost vůči okolí.



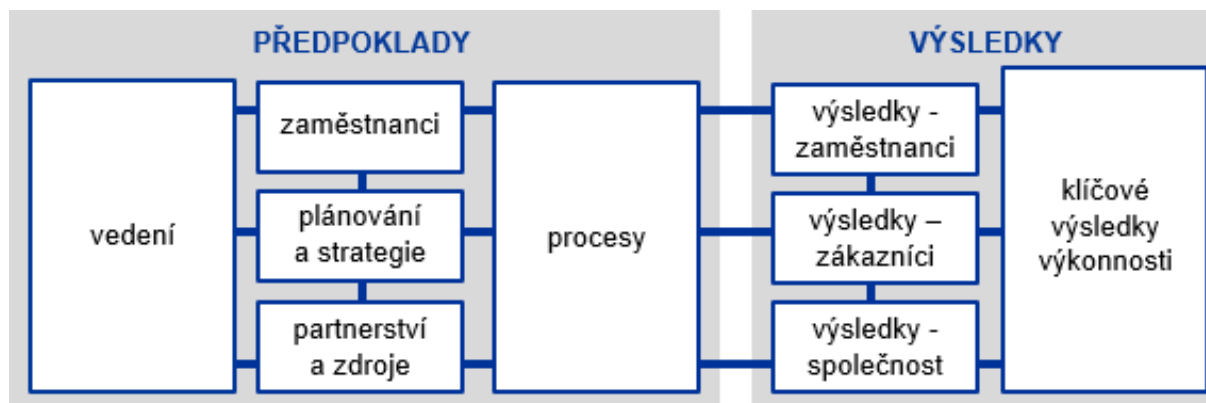
## Model CAF – Jednotný hodnotící rámec

**Vztah metody ke kritériím zlepšování:** Model CAF poskytuje základní rámec pro provedení sebehodnocení úřadu s cílem identifikovat oblasti k dalšímu zlepšování úřadu. Pro komplexní zavedení modelu je potřeba zabývat se všemi 9 kritérii, resp. 28 subkritérii modelu s nezbytným vyhodnocením míry zavedení kritérií zlepšování definovaných v tomto Metodickém pokynu. Model CAF lze implementovat nad rámec kritérií zlepšování tohoto Metodického pokynu, ale za předpokladu komplexní implementace těchto kritérií zlepšování Metodického pokynu.

Na základě stejných principů je postaven komerční Model excelence EFQM, ze kterého je model CAF odvozen a uzpůsoben pro potřeby veřejného sektoru. Model CAF má z tohoto důvodu stejnou strukturu, je ale postaven na jednodušším bodovém hodnocení a je volně dostupný.

**Cíl metody:** Prostřednictvím provedení sebehodnocení podle předem stanovených a mezinárodně jednotných kritérií získá úřad vyhodnocení úrovně tzv. předpokladů či podmínek vytvořených v úřadu a analýzu dosažených výsledků (viz Schéma). Na základě tohoto vyhodnocení a analýzy je možné vytipovat oblasti pro zlepšování a stanovit tak opatření ke zlepšení činnosti úřadu. Hlavním cílem modelu CAF, stejně tak všech ostatních komplexních metod a systémů řízení kvality, je do úřadu zavést principy TQM a zahájit proces trvalého zlepšování v úřadu s projekcí vně i uvnitř úřadu.

Obrázek: Schéma modelu CAF



**Přínos pro úřad:** Stanovený rozsah hodnocení kritérií umožní a poskytne úřadu komplexní hodnocení úřadu a komplexní pohled na úřad i v otázkách, které nejsou v praxi daného úřadu běžně sledovány. Tím, že sebehodnocení provádí vlastní zaměstnanci, dochází k maximálnímu využití znalostí vnitřních poměrů v úřadu, jeho velikosti, uspořádání, vnitřní kultury a případně dřívějších zkušeností s nástroji komplexního managementu. Rovněž úřad tím, že sám z hodnocení (včetně výsledků bodového hodnocení) identifikuje silné stránky a oblasti pro následné zlepšování, může zohlednit své aktuální potřeby a podle toho stanovit priority k řešení.

**Stručný obsah:** Model CAF je postaven na hodnocení předem stanovených manažerských postupů, které jsou v úřadu uplatňovány, tzv. předpoklady. Ty vymezují činnost úřadu, to, jak přistupuje k plnění svých úkolů pro dosažení požadovaných výsledků. Patří mezi ně oblast vedení, plánování a strategie, zaměstnanců, partnerství a zdrojů a procesů. Na ně navazuje hodnocení kritérií výsledků, kdy se hodnotí to, jak vnímají úřad zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost. Patří zde i hodnocení interních ukazatelů výkonnosti, které vyjadřují to, jak jsou stanovené cíle naplňovány.



**Popis procesu zavedení:** Zásadním předpokladem pro úspěšné zavedení modelu je rozhodnutí o provedení sebehodnocení, v ideálním případě soulad záměrů členů vrcholového managementu, jejich ochota se na sebehodnocení v určitých fázích podílet, otevřenost k výsledkům hodnocení a připravenost zahájit a podporovat následné kroky vedoucí k trvalému zlepšování. Následují standardní kroky jako je naplánování a definování rozsahu a přístupu k sebehodnocení a komunikace o sebehodnocení s důrazem na střední management a zaměstnance, stejně tak s klíčovými zainteresovanými stranami.

Tím, že sebehodnocení je založeno na aktivní práci vybraných zaměstnanců úřadu, je důležitým momentem vytvoření hodnotícího týmu. Jeho složení je naprosto krucální pro úspěšnou implementaci modelu do úřadu a vytvoření jeho „dobrého jména“. Složení týmu by mělo reflektovat jednotlivá kritéria modelu, jeho členy by měli být zástupci managementu úřadu a zástupci útvarů s gescí za vybraná kritéria – personální, strategické, finanční, procesní, majetkové, tiskové apod.). Velikost týmu ale musí zaručovat efektivní práci. Hodnotící tým musí být následně proškolen a to jednak detailně v modelu CAF, ale také o rozsahu a typu dokumentů, které bude potřeba zpracovat, a o sběru podkladů, které jako důkazy budou nutné pro podporu (v některých případech i pro obhajobu) objektivního hodnocení.

Vlastní sebehodnocení je zpracováváno podle struktury předem stanovených kritérií a subkritérií, jsou hledány a formulovány důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování, členové týmu musí v hodnocení (tj. v obsahu hodnocení, v prezentaci důkazů na podporu hodnocení, v definici silných stránek a oblastí pro zlepšování, ve výsledcích bodového hodnocení) dojít ke konsenzu. Z hodnocení musí být zpracována tzv. sebehodnotící zpráva s popisem výsledků sebehodnocení. Zpráva by po obsahové stránce měla sledovat strukturu modelu CAF, u výsledkových kritérií by měla obsahovat tzv. „tvrdá“ data.

Následující fáze je věnována již nastavení systému trvalého zlepšování, od vypracování plánu zlepšování na základě sebehodnotící zprávy, jeho komunikace, po jeho realizaci až k přezkumu účinnosti přijatých opatření z plánu zlepšování, včetně naplánování dalšího kola sebehodnocení.

**Zdroje na zavedení:** Z obecného hlediska zavedení modelu CAF nevyžaduje přímé náklady, vyžaduje „pouze“ standardní zázemí daného úřadu, zejména pro jednání hodnotícího týmu.

**Finanční zdroje:** Zavedení metody primárně nevyžaduje přímé finanční náklady, myšleno náklady na nutný nákup licencí k využití modelu. Je zapotřebí ale počítat s náklady na proškolení zaměstnanců zapojených v práci hodnotícího týmu. V prvním kole sebehodnocení je vhodné investovat do externího poradce, který tým prvním kolem hodnocení „provede“. Dále doporučujeme vyčlenit určité prostředky na podporu jednání týmu, jednak na případné zajištění prostor mimo úřad, náklady na provozní zajištění hodnocení a jednak na finanční ocenění týmu – hodnocení je prováděno nad rámec výkonu agend jednotlivých zaměstnanců v týmu, je relativně časově náročné a v určitých okamžicích je vhodné zvýšit motivaci zaměstnanců pro provedení hodnocení.

Náklady, které před zahájením sebehodnocení nelze předjímat, jsou náklady na realizaci úkolů vyplývajících ze zpracovaného a schváleného plánu zlepšování.

**Lidské zdroje:** Hodnocení provádí vlastní zaměstnanci úřadu. Zaměstnanci musí být zvoleni tak, aby se jednalo o motivované a loajální zaměstnance a zaměstnance s odbornou gescí za svěřenou oblast modelu a znalé chodu úřadu. Ostatní zaměstnanci úřadu, tedy přímo nezapojení do práce hodnotícího týmu, musí v průběhu sebehodnocení s tímto týmem aktivně spolupracovat, zejména v oblasti sběru podkladů a informací.



**Infrastruktura a pracovní prostředí:** Pro provedení sebehodnocení je nezbytné vytvořit zejména hodnotícímu týmu vhodné zázemí – jednací místnost, virtuální prostor pro sdílení informací členů týmu, technické prostředky. V některých okamžicích je vhodné rozhodnout o uzavřeném a například dvoudenním jednání hodnotícího týmu mimo prostory úřadu.

**Dobrá praxe v České republice:** Zapojení vlastních zaměstnanců do sebehodnocení představuje významnou přidanou hodnotu hodnocení a v konečné rovině vede ke zvýšení jejich motivace a loajality vůči úřadu. V průběhu sebehodnocení musí docházet ke sdílení informací napříč úřadem, protože provedení úspěšného hodnocení vyžaduje znalost silných stránek a oblastí pro zlepšování, diskuzi vedoucí ke konsensu a tím seznámení se s problematikami, řešeními, dobrými praxemi i negativními zkušenostmi z jiných částí organizace. Provedení sebehodnocení podle modelu CAF je možné využít i pro pozitivní prezentaci úřadu.

V České republice lze čerpat příklady dobré praxe „pouze“ z implementace modelu CAF v úřadech územních samosprávných celků, zejména magistrátů a úřadů obcí s rozšířenou působností. První významný projekt v této oblasti realizovalo Ministerstvo vnitra v roce 2004.

**Možná úskalí:** Sebehodnocení je prováděno zaměstnanci úřadu, což přináší řadu pozitiv jak pro samotné zaměstnance, tak pro úřad jako celek. Nicméně právě tento fakt může při nesprávném pochopení a implementaci modelu přinést řadu problémů, včetně toho, že se stane neúspěšné jak první zavádění modelu, tak bude v úřadu převládat nedůvěra k jakýmkoliv dalším zlepšovacím aktivitám. V praxi se v těchto případech úřady potýkaly se sklonem k formalismu, subjektivnosti a líbivosti zpracované hodnotící zprávy pro vedení úřadu a ostatní zainteresované strany. Úspěšné zavedení modelu tedy předpokládá jasně deklarovanou podporu vedení úřadu pro zavedení modelu a předem zřejmý závazek vedení úřadu k ochotě projednat a využít výstupy plynoucí ze zavedení modelu. Objektívni hodnocení podle modelu by mělo být zajištěno důkladným dokládáním důkazů pro všechna tvrzení, zejména v „předpokladové“ části modelu, ve „výsledkové“ části modelu se pak již jedná o sběr „tvrdých“ dat.

Stejně tak se musí úřad, resp. vedení úřadu, vyvarovat nedostatečné komunikaci se zaměstnanci a komunikaci napříč vedením úřadu o podstatě a významu sebehodnocení, následně o průběhu sebehodnocení a v závěru o jeho výsledcích a přijatých opatřeních ke zlepšování. Další možné problémy při zavádění modelu CAF do úřadu uvádí následující přehled možných situací:

- zavedení CAF direktivním rozhodnutím
- předem nedeklarované vyhlášení „amnestie na kostlivce“ ze strany vedení úřadu (v opačném případě dochází k obavám členů hodnotícího týmu z restrikcí za zjištěné nedostatky)
- nevytvoření dostatečných podmínek pro hodnocení
- nevhodné načasování hodnocení, a to v kontextu s činností úřadu, nebo příliš časté či sporadické hodnocení
- sestavení nereálného plánu zlepšování z hlediska množství úkolů, z hlediska termínů plnění, z hlediska zdrojů (personálních, finančních, organizačních), z hlediska reálnosti zavedení plánovaného opatření a vyhodnocení přínosu (cost benefit analýza).



**Ukazatele pro ověření úspěšného zavedení:** Důkazem o formálním zavedení modelu je nastavení periodického provádění sebehodnocení, vypracování sebehodnotící zprávy v rozsahu dle modelu CAF, sestavení plánu zlepšování a zpráva z hodnocení třetí stranou, je-li prováděno, získání ceny MV za kvalitu ve veřejné správě nebo ocenění Národní politiky kvality. Ukazateli pro ověření úspěšného zavedení metody mohou být například zlepšení výsledků průzkumů vnímání, očekávání a spokojenosti zaměstnanců a občanů/zákazníků nebo počet v praxi ověřených úspěšných opatření na zlepšení.



## Benchmarking

**Vztah metody ke kritériím zlepšování:** Kritéria zlepšování daná tímto Metodickým pokynem budou do služebních úřadů implementována prostřednictvím benchmarkingu pouze v případě, že se daná kritéria implementují a zvolí se jako procesy vhodné pro porovnání se s ostatními vybranými úřady.

**Cíl metody:** Prostřednictvím porovnávání výsledků zvolených činností dané organizace s organizacemi stejného či obdobného typu s následnou identifikací a sdílením dobrých praxí dochází ke zkvalitnění těchto činností a ke zvýšení efektivity zapojených organizací.

**Přínos pro úřad:** Zásadním přínosem metody pro úřad je pravidelné a systematické porovnávání souměřitelných ukazatelů zásadních nebo vybraných činností úřadu s úřady stejného či podobného typu, identifikace dobrých praxí, které mají vliv na efektivitu či kvalitu vykonávaných činností, následná implementace těchto „již vyzkoušených metod“ do praxe daného úřadu a opětovné porovnání efektivity a kvality procesů s dalšími zapojenými úřady za účelem ověření přínosu pro daný úřad.

**Stručný obsah:** Metoda je procesem stálého sledování výkonnosti zapojené organizace, ať již z pohledu kvantity, tak i z pohledu kvality vykonávaných činností. Může se jednat jak o činnosti stěžejní, tj. procesy, jejichž výkon je hlavním posláním existence dané organizace, tak i o činnosti vedlejší (podpůrné), které jsou vlastní vícero organizacím obdobného typu, byť rozdílného zaměření.

**Popis procesu zavedení:** Základním předpokladem pro zavedení metody do praxe dané organizace je existence organizací stejného či podobného typu, s nimiž se daná organizace může porovnávat, a ochota jejich představitelů sdílet mezi sebou dobré praxe.

Dalším krokem na cestě k efektivnímu zavedení metody je jednoznačná identifikace vykonávaných procesů, tj. nastavení procesního řízení v dané organizaci alespoň do té míry, aby měla identifikovány základní vykonávané procesy a jejich zásadní výkonnostní a kvalitativní ukazatele.

Dalším postupným krokem je zavedení jednotné metodiky pro porovnávání kvality a kvantity vykonávaných procesů mezi zapojenými organizacemi. U každého zásadního procesu (ať již hlavního či podpůrného) se nastaví sada poměrových ukazatelů, které slouží za základ budoucího porovnávání se. Důležité je, aby ukazatele byly nastaveny tak, aby se mohly porovnávat organizace bez rozdílu v jejich velikosti či struktuře - každý vstupní výkonnostní údaj musí být přepočten, a to například na počet zaměstnanců, který daný proces zajišťuje. Rovněž i kvalitativní ukazatele je vhodné přepočíst na souměřitelné ukazatele – např. počet vadných úkonů na celkový počet provedených úkonů. Leckdy toto však bývá složité a pak nezbyvá než se spokojit s hodnotou vstupního údaje v její absolutní hodnotě jako základem pro porovnávání – např. průměrná délka čekací doby.

Následným krokem je sběr dat v zapojených organizacích za stanovené časové období, nejčastěji za kalendářní rok. I v rámci sběru dat a jejich sdílení v jednotném prostředí je vhodné nastavit kontrolní mechanismy tak, aby již tyto signalizovaly chyby při jejich vyplňování. Častou chybou bývá nerespektování jednotek při vyplňování finančních údajů, například záměna údaje v tisících Kč za údaje v jednotkách Kč.

Dalším krokem je vyhodnocení naměřených hodnot a jejich porovnání se střední naměřenou hodnotou za všechny zapojené organizace. Porovnání se vůči střední naměřené hodnotě nežli vůči průměru eliminuje zkreslení „optimální“ hodnoty eliminací hraničních a extrémních hodnot.



Následně se daná organizace jednak porovnává s mediánem za celou skupinu zapojených organizací a v rámci naměřených hodnot jsou identifikovány tzv. šampioni, tj. organizace s nejlepšími naměřenými hodnotami za celou oblast procesů. Porovnávají se jak kvantitativní tak i kvalitativní ukazatele u daných procesů. Od šampionů (excelentních organizací) se ostatní zapojené organizace snaží přiučít, identifikovat příčiny a důvody jejich excelentních procesů a tyto následně označit za dobrou praxi vhodnou ke sdílení mezi ostatními zapojenými organizacemi daného či obdobného typu.

V dalším kroku se zapojené organizace prostřednictvím svého vedení snaží implementovat identifikované dobré praxe do běžné praxe.

Následuje opětovný sběr dat, opětovné měření, opětovná identifikace dobrých praxí, opětovná snaha o jejich implementaci. Tímto je zajištěn proces stálého zlepšování zapojených organizací z pohledu efektivity a kvality vykonávaných činností.

**Zdroje na zavedení:** Rozsah potřebných zdrojů na zavedení benchmarkingu velkou měrou závisí na rozsahu chtěného prostředí a zámezí pro tuto aktivitu. Benchmarking je možné zrealizovat za využití běžně dostupných zdrojů nebo za využití speciálního systému, zejména informačních technologií.

**Lidské zdroje:** Zavedení metody se stejně jako u jiných neobejde bez aktivního zapojení vlastních zaměstnanců. Role zaměstnanců v benchmarkingu spočívá zejména v pravidelném sběru dat (zpravidla 1x ročně), přičemž předpokladem je existence ustálené metodiky s identifikací vstupních údajů. Pro tyto účely není nutné školení v metodě benchmarkingu, nicméně v úřadu musí působit vhodná osoba, která správně nastaví správný proces sběru dat. Sběr dat je pro úspěšné provedení benchmarkingu klíčový.

Zásadní je role vedení úřadu, které musí jasně a transparentně deklarovat svoji ochotu zapojit se do benchmarkingu, zejména z pohledu „odkrýt karty“, tzn. vystavit se případnému riziku neúspěchu v rámci prvotních porovnávání, stejně tak ochotu sdílet dobré praxe (a vlastní know-how).

Po provedení základního porovnání se je nutné vyčlenit vhodné personální kapacity na zajištění řízení změny v rámci daného úřadu.

**Infrastruktura a pracovní prostředí:** Pro provedení benchmarkingu je nezbytné vytvořit vhodné zázemí – virtuální prostor pro sdílení informací mezi členy týmu provádějícího sběr dat, technické prostředky, přístup k datům, tj. přístup do interních databází a informačních systémů.

**Finanční zdroje:** Přímé náklady na zavedení benchmarkingu nejsou potřeba. Stejně jako v modelu CAF platí, že je doporučováno vyčlenit určité finanční prostředky pro odměňování zaměstnanců zapojených do zavedení metody.

Určité náklady mohou vzniknout při rozhodnutí vytvořit pro systémovou implementaci benchmarkingu adekvátní platformu či prostředí, které umožní pravidelné měření a porovnání se zapojených organizací.

**Dobrá praxe v České republice:** V rámci metody benchmarking je jednoznačně dobrou praxí již více než desetiletá existence tzv. Benchmarkingové iniciativy, kde zapojené obce s rozšířenou působností porovnávají a zjišťují dobré praxe u více než 30 zásadních (nosných) i podpůrných procesů. Do iniciativy je zapojena více než třetina (85 z 210) obcí s rozšířenou působností v celé České republice. Organizátor této iniciativy spravuje softwarovou platformu pro porovnávání se zapojených obecních a městských úřadů. V časové řadě lze též vyhodnocovat trendy za danou organizaci i za



celý projekt, popř. identifikovat odlišné trendy u různých velikostních kategorií. V rámci této iniciativy byly identifikovány jednotlivé dílčí dobré praxe v rámci výkonu daných agend, které byly i následně opakovaně oceněny Cenami MV ČR za inovaci ve veřejné správě.

**Možná úskalí:** V benchmarkingu je zapotřebí se vyvarovat více situacím, než je stanoveno u jiných metod řízení kvality, což je způsobeno zejména tím, že benchmarking je postaven na sdílení interních dat mezi externími subjekty. Jedná se o následující příklady:

- **únik dat:** záruka udržení poskytovaných údajů i naměřených hodnot dané organizace v porovnání s ostatními organizacemi je jedním ze základních podmínek úspěšné aplikace benchmarkingu; při masivním či opakovaném úniku hrozí ztráta důvěry v tuto metodu, resp. riziko poskytování nepravdivých a záměrně zkreslených údajů;
- **rychlé vytváření závěrů a úsudků ze strany managementu úřadu bez bližší znalosti:** po každém sběru dat a vytvoření hodnotové základny pro další porovnávání se je zapotřebí zdůrazňovat podpůrnou roli metody benchmarkingu v tom ohledu, že zásadní myšlenkou této metody je identifikace dobrých praxí v excelentních zapojených organizacích nikoliv odsouzení či trestání za umístění dané organizace mezi méně efektivními; benchmarking je metodou dlouhodobého řízení a zvyšování efektivity zapojené organizace; nezdár v krátkodobém horizontu nebo v dílčí oblasti činností nesmí znamenat riziko „potrestání“ managementu dané organizace, ale musí být vnímáno jako manažerská příležitost pro implementaci změny, která již v praxi přinesla své výsledky u organizace stejného či podobného typu;
- **soutěžení:** smyslem benchmarkingu se nesmí stát soutěž o nejlepší zapojenou organizaci; takovéto pojetí benchmarkingu pak nejčastěji vede v znevěhodnění celého projektu ve smyslu poskytování a následného porovnávání nepravdivých či záměrně zkreslených údajů;
- **snaha o maximální přesnost:** i v benchmarkingu platí Paretovo pravidlo 80/20, což znamená, že 80 % následků pramení z 20 % příčin; zapojené organizace se musí spokojit s tím, že v rámci sledovaných procesů budou měřeny a porovnávány jejich základní a nejlépe velmi jednoduché hodnotové údaje; navazující rozmanitost případů, kdy některé případy lze vyřídit obratem a v jiném případě se jedná o složitá a zdlouhavá řízení, se stírá podobností struktury projednávaných záležitostí u zapojených organizací v rámci sledovaného období (nejčastěji kalendářního roku); při mnoha detailně sledovaných veličinách vstupních hodnot dochází zapojené organizace k správnému závěru, že náklady na jejich sledování převyšují přínos z jejich sledování a porovnávání, jelikož se jedná o nepodstatné a marginální záležitosti mající jen malý vliv na celkovou výkonnost organizace v daném okruhu záležitostí;
- **snaha o maximální kvantitu a opomenutí kvality:** vrcholnému managementu zapojených organizací je zapotřebí vštípit myšlenku spojených nádob kvantity a kvality poskytovaných služeb a potřeby nalezení rozumné míry vzájemného vyvážení těchto dvou aspektů; není efektivity bez současného zachování kvantity i kvality;
- **časté změny metodiky přeměny vstupních údajů na souměřitelné poměrové ukazatele:** důležitou veličinou v rámci identifikace excelentních organizací ze zapojených a následné identifikace a popsání dobrých praxí u těchto jsou trendy popisující vývoj daných souměřitelných ukazatelů benchmarkingového porovnávání za jednotlivá





předchozí časová období; proto je vhodné nastavit metodiku do té míry obecně, aby dílčí změna v rámci výkonu předmětné agendy (např. dílčí změna legislativy) nevedla k potřebě souvztažné změny metodiky a v jejím důsledku „znehodnocení“ doposud naměřených a popsanych trendů.

**Ukazatele pro ověření úspěšného zavedení:** Existence platformy, v rámci které se budou zapojené služební úřady poměřovat v efektivitě a kvalitě vykonávaných a zajišťovaných hlavních či podpůrných procesů, a to alespoň po dobu tří let.



## POSTUP ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

### Podpora sekce pro státní službu

V rámci projektu sekce pro státní službu nazvaného „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ budou realizovány následující dílčí činnosti v oblasti zavádění řízení kvality ve služebních úřadech:

1. Pilotní aplikace Metodického pokynu na dvou služebních úřadech, včetně podrobného definování způsobů realizace a vydání potřebných metodik, vzorů, formulářů apod.;
2. Zpracování aktualizovaného Metodického pokynu, včetně podkladů pro související vzdělávání;
3. Zpracování vzorového projektu do výzvy č. 19 k využití služebními úřady;
4. Podpora implementace Metodického pokynu ve služebních úřadech a zajištění realizace školení v oblasti řízení kvality pro služební úřady;
5. Nastavení systému oceňování služebních úřadů za úspěchy řízení kvality;
6. Vyhodnocení implementace řízení kvality ve služebních úřadech a realizovaného školení.

### Pilotní ověření Metodického pokynu

Na dvou služebních úřadech bude pilotně testováno zavádění řízení kvality podle Metodického pokynu. Pilotními úřady jsou Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Aktivitu bude koordinovat sekce pro státní službu tak, aby bylo zajištěno správné porozumění příslušným požadavkům v praxi. Do konce roku 2017 je naplánována praktická revize předkládaného Metodického pokynu, zpracování detailních postupů realizace jednotlivých kritérií zlepšování a příprava podkladů pro zahájení zavádění kritérií zlepšování na všech služebních úřadech, včetně vzdělávání.

### Zavádění řízení kvality ve služebních úřadech

Prvním a hlavním krokem na straně služebního úřadu je stanovení gesce za zavádění řízení kvality.

Hlavní odpovědnost za zavedení řízení kvality do úřadu by podle názoru zpracovatele Metodického pokynu měl nést přímo služební orgán. Ten by měl následně určit vhodného státního zaměstnance a delegovat na něj kompetence manažera kvality<sup>4</sup>. Služebnímu orgánu je rovněž podřízena pozice interního auditora kvality<sup>5</sup>, pokud je v úřadu zřízen útvar interního auditu, je interní auditor kvality podřízen představenému tohoto útvaru.

---

<sup>4</sup> **Manažer kvality** je odpovědný za řízení a koordinaci kvality napříč úřadem. Jeho odpovědností je zpracování plánů kvality, řídit a monitoruje realizaci stanovených cílů služebního úřadu pro dané období v systému řízení kvality; analyzuje výstupy ze zpětnovazebních a kontrolních mechanismů služebního úřadu, zejména závěry systémových interních auditů; identifikuje případná rizika a navrhuje opatření k jejich nápravě a možnému zlepšení.

<sup>5</sup> **Interní auditor kvality (systémový)** je odpovědný za realizaci plánů periodických systémových interních auditů kvality, definovaných interními předpisy služebního úřadu (nejlépe jednotným



Následně by měl služební orgán, případně v konsenzu vedení úřadu, rozhodnout o obsahu zavádění řízení kvality, tedy zda úřad bude či nebude nad rámec kritérií zlepšování implementovat některou z metod řízení kvality. Stejně tak by měl úřad definitivně rozhodnout, zda pro zavádění řízení kvality využije či nevyužije finanční podpory z Operačního programu Zaměstnanost. Od těchto tří základních a důležitých rozhodnutí se bude také odvíjet potřebná výše finančních prostředků.

Pokud úřad rozhodne o minimalistické variantě implementace řízení kvality (tedy zavedení kritérií zlepšování v minimálním rozsahu a za využití podpory sekce pro státní službu a jím vytvořenými vzory pro jejich realizaci), pak úřadu vzniknou náklady pouze v oblasti kapacit a provozních zdrojů. Zdroje na školení zaměstnanců úřadu v dílčích kritériích zlepšování nebudou vyžadovány, školení zajistí sekce pro státní službu v rámci vlastního projektu.

### **Postup ve služebních úřadech s již zavedenými systémy řízení kvality**

Ve služebních úřadech, v rámci kterých jsou systémy řízení kvality již aplikovány a řízeny, bude provedeno vyhodnocení těchto systémů z pohledu naplnění obsahu kritérií zlepšování. V návaznosti na výstupy tohoto vyhodnocení bude moci služební úřad čerpat finanční prostředky z výzvy č. 19 na dodatečnou realizaci zvolených kritérií zlepšování nebo na rozvoj již zavedeného systému řízení kvality, a to za účelem dosažení tzv. optimální míry kvality.

### **Podpora zavádění řízení kvality z Operačního programu Zaměstnanost**

Pro realizaci Metodického pokynu ve služebních úřadech je možné čerpat finanční prostředky z výzvy č. 03\_15\_019 (výzva č. 19). Výzva byla vyhlášena řídicím orgánem Operačního programu Zaměstnanost v rámci prioritní osy 4 „Efektivní veřejná správa“ a investiční priority 4.1 „Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reform, zlepšování právní úpravy a řádné správy“ s cílem „optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě zejména prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže; profesionalizovat veřejnou správu zejména prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejich pracovníků, rozvoje politik a strategií v oblasti lidských zdrojů a implementace služebního zákona“.

Usnesení vlády č. 275/2017 uložilo služebním úřadům sdělit ministru vnitra rozhodnutí, zda finanční prostředky alokované v rámci výzvy č. 19 hodlá daný služební úřad využít pro zavádění řízení kvality či nikoliv.

Přehled úřadů se závazkem předložit dílčí projekt do výzvy č. 19 (stav k 1. 8. 2017):

- Ministerstvo dopravy,
- Česká správa sociálního zabezpečení,
- Úřad práce ČR,
- Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí,
- Ministerstvo spravedlnosti,

---

služebním předpisem) a ČSN EN ISO 19011:2012 (Směrnice pro auditování systémů managementu) a zpracování podkladů pro zprávu z auditu.



- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
- Česká školní inspekce,
- Státní pozemkový úřad,
- Státní zemědělský intervenční fond,
- Agentura ochrany přírody a krajiny ČR,
- Správa státních hmotných rezerv.

V době zpracování tohoto Metodického pokynu ale bylo zřejmé, že tento seznam není konečný. Některé služební úřady dosud nerozhodly o čerpání finanční podpory z Operačního programu Zaměstnanost, některé úřady své rozhodnutí spojily až s vyhlášením obsahu kritérií zlepšování.

V případech, kdy bude plánovat služební úřad komplexní projekt, tedy obsahově nad rámec kritérií zlepšování nebo optimální míry kvality, je možné k financování využít také výzvu č. 25, která je vyhlášena ve stejné prioritní ose, jako výše zmíněná výzva č. 19.