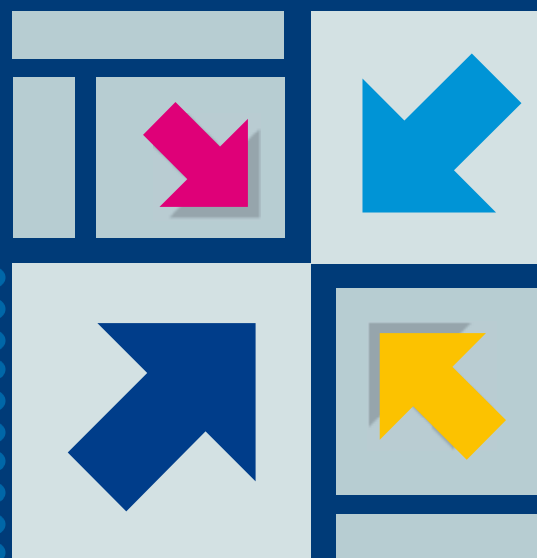




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# 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



## SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY V RÁMCI SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Základním rámcem pro systém řízení kvality je minimální míra řízení kvality a optimální míra řízení kvality.

Minimální míru kvality představují požadavky specifikované v desíti kritériích zlepšování, která odrážejí obecně uznávané principy řízení kvality, zkušenosti z implementace komplexních systémů řízení kvality ve veřejné správě a doplňují implementaci zákona o státní službě.

Kritéria zlepšování musí služební úřady zavést nejpozději do 30. června 2021.

Minimální požadavky na zavedení principů řízení kvality je možné rozšířit do úrovně takzvané optimální míry řízení kvality, a to prostřednictvím implementace některých z metod řízení kvality, které jsou v praxi veřejné správy již dlouhodobě využívány. Rovněž v tomto případě však je závazné naplnění povinného minima řízení kvality, tedy zavedení deseti kritérií zlepšování.

Na základě rozhodnutí vedení úřadu o rozsahu zaváděné míry kvality je nejprve nutné analyzovat stávající stav řízení a fungování v rámci daného služebního úřadu, hledat styčné body mezi aktuální situací a požadovanou úrovní řízení kvality, identifikovat potřebné změny a ve shodě s platnými právními i služebními předpisy formulovat a plánovat potřebné kroky k jejich zavedení. Cílem je z dlouhodobého hlediska přinést efektivitu do řízení jednotlivých služebních úřadů, přispět ke sjednocení oborových přístupů, vyhodnocovat efektivitu a výkonnost, naučit se vzájemně ji porovnávat se srovnatelnými úřady, sdílet dobré praxe a učit se „dělat správné věci lépe“.

K zavedení systému řízení kvality služební úřady zavazuje Strategický rámcový rozvoj veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 schválený usnesením vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014 a Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech vládou schválený usnesením č. 214 dne 4. dubna 2018. Vláda České republiky schválením obou strategických materiálů vyjádřila své přesvědčení o potřebnosti zabývat se problematikou zvyšování kvality řízení na úrovni státní služby a o důležitosti nastolení cesty k trvalému zlepšování ve služebních úřadech.



Role služebního úřadu  
Role sekce pro státní službu

- |            |  |
|------------|--|
| Krok č. 1  | <b>Informování vedení služebních úřadů</b><br>• garance úspěšnosti   |
| Krok č. 2  | <b>Stanovení odpovědnosti za zavedení systému řízení kvality</b><br>• stanovení gestora<br>• stanovení manažera kvality  |
| Krok č. 3  | <b>Rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality</b><br>• Zavedení kritérií zlepšování v rozsahu opatření<br>• Zavedení kritérií zlepšování za využití „možných rozšíření kritérií“<br>• Implementace jedné ze tří metod řízení kvality<br>• Rozvoj již zavedeného systému řízení kvality |
| Krok č. 4  | <b>Rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost</b><br>• předložení žádosti o podporu do 31. prosince 2019  |
| Krok č. 5  | <b>Sestavení týmu kvality</b><br>• sestavení týmu kvality, rovněž v závislosti na rozsahu zaváděné míry řízení kvality   |
| Krok č. 6  | <b>Absolvování školení</b><br>• e-learningová a prezenční forma školení<br>• pětidenní školení na téma: principy řízení kvality, kritéria zlepšování, metody řízení kvality, projektové řízení   |
| Krok č. 7  | <b>Zpracování analýzy současného stavu</b><br>• podklad pro stanovení obsahu a způsobu realizace kritérií zlepšování   |
| Krok č. 8  | <b>Zpracování interního projektu a/nebo projektového záměru a žádosti o podporu</b><br>• příprava projektů pro realizaci požadavků kritérií zlepšování<br>• možnost využití vzorů projektů zpracovaných sekcí pro státní službu  |
| Krok č. 9  | <b>Zavedení systému řízení kvality ve zvoleném rozsahu</b><br>• zavedení požadavků kritérií zlepšování do 30. června 2021  |
| Krok č. 10 | <b>Interní vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality</b><br>• interní vyhodnocení míry zavedení požadavků kritérií zlepšování<br>• možné využití institutu interních auditů  |
| Krok č. 11 | <b>Externí vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality</b><br>• externí poskytnutí zpětné vazby sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra<br>• vždy do pěti měsíců od zavedení požadavků kritérií zlepšování   |
| Krok č. 12 | <b>Implementace opatření a nastavení procesu trvalého zlepšování</b><br>• nastavení systému pro trvalé zlepšování úřadu  |

Dosažení povinné minimální míry kvality naplněním požadavků kritérií zlepšování

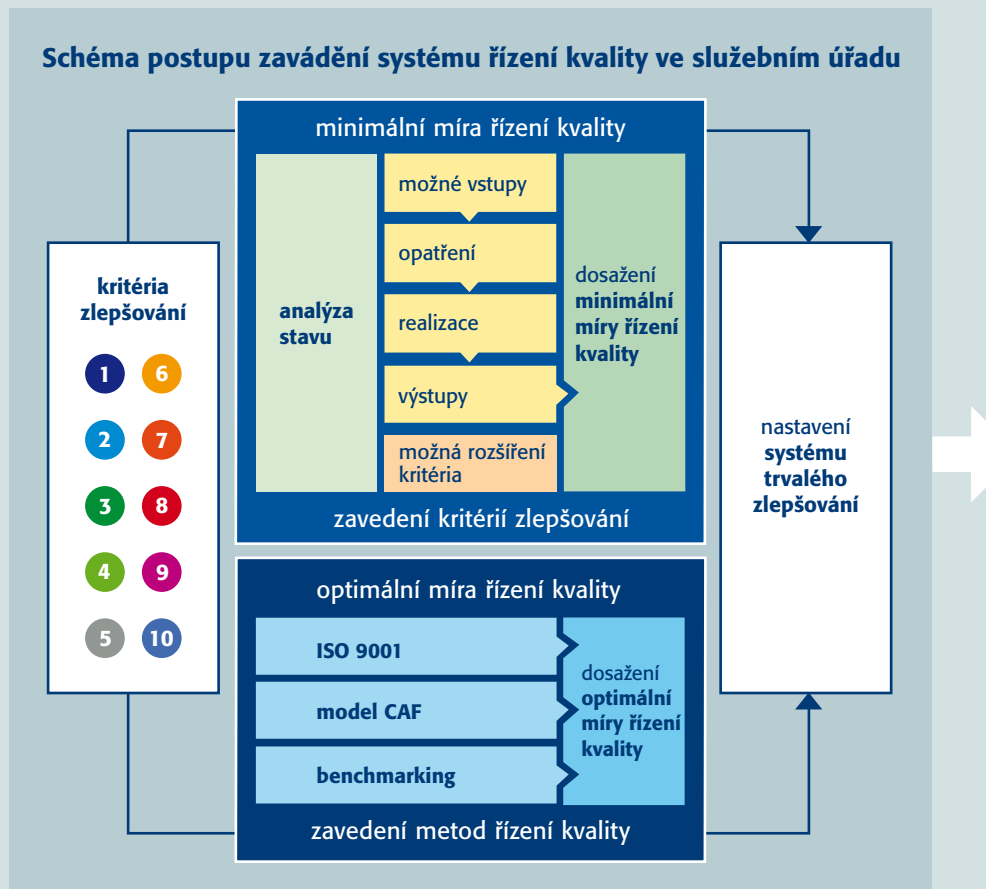


Postup pro zavádění systému řízení kvality je uveden v Metodickém pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Celkem dvanáct postupných kroků vychází z dosavadní praxe a z obecných principů zavádění systémů řízení kvality. Doporučený postup specifikuje jednotlivé činnosti a úkoly služebních úřadů, jejich vedení, jmenovaných manažerů kvality, ustavených týmů kvality a rovněž podpůrnou a konzultační roli sekce pro státní službu Ministerstva vnitra za pomoci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy s registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173.

## POSTUP ZAVÁDĚNÍ TRVALÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Základním předpokladem pro zavedení systému řízení kvality a pro následné nastavení systému trvalého zlepšování služebních úřadů je naplnění minimálních požadavků definovaných v kritériích zlepšování. Každé kritérium zlepšování je uvedeno vysvětlením vycházejícím z obecně uznávaných odborných teorií. Vlastní definice kritéria zlepšování se skládá z identifikace možných vstupních dokumentů vhodných pro efektivní zavedení kritéria zlepšování, dále z definování realizace zavedení kritéria zlepšování, z přehledu požadovaných výstupů doporučeného způsobu zavedeného kritéria zlepšování a ze stanovení dalšího možného rozšíření kritéria.

Kritéria zlepšování musí být zavedena rovněž v případě implementace některého z komplexních systémů řízení kvality, tedy optimální míry kvality.



- |  |
|--|
| Kritérium zlepšování č. 1:<br><b>Strategie rozvoje služebního úřadu</b>                  |
| Kritérium zlepšování č. 2:<br><b>Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu</b> |
| Kritérium zlepšování č. 3:<br><b>Systém odpovědnosti a pravomocí ve služebním úřadě</b>  |
| Kritérium zlepšování č. 4:<br><b>Systém interních předpisů</b>                           |
| Kritérium zlepšování č. 5:<br><b>Systém komunikace ve služebním úřadu</b>                |
| Kritérium zlepšování č. 6:<br><b>Systém řízení změn</b>                                  |
| Kritérium zlepšování č. 7:<br><b>Politika lidských zdrojů</b>                            |
| Kritérium zlepšování č. 8:<br><b>Adaptační proces</b>                                    |
| Kritérium zlepšování č. 9:<br><b>Šetření spokojenosti zaměstnanců</b>                    |
| Kritérium zlepšování č. 10:<br><b>Systém partnerství v rámci státní služby</b>           |

Opatření	Výstupy
1. • nastavit systém pro strategické řízení • zpracovat strategii rozvoje úřadu	• pravidla pro strategické řízení • definování odpovědnosti • analýza současného stavu • strategie nebo aktualizace již existující
2. • určit postupy pro řízení cílů	• cíle úřadu a jejich vyhodnocování
3. • specifikovat procesy, přiřadit je k předmětným útvarům a budovat transparentní organizační strukturu • definovat konkrétní odpovědnosti a jím odpovídající rozsah a úroveň pravomocí • přezkoumat počet a strukturu systemizovaných míst s ohledem na poslání a úkoly	• analýza stávajícího stavu • realizace opatření • definované odpovědnosti • platný a účinný organizační řád
4. • přezkoumat a aktualizovat rozsah interních předpisů • stanovit pravidla pro řízení interních předpisů • definovat závazný obsah interního předpisu	• interní předpis pro řízení interních předpisů • seznam platných interních předpisů • stanovit existujících interních předpisů • definovaný způsob dostupnosti interních předpisů • důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy
5. • specifikovat rozsah a průběh komunikace • definovat požadavky na komunikační nástroje/informační systémy	• interní předpis o komunikaci
6. • vytvořit prostředí pro podávání interních podnětů • definovat postup pro řízení změn v úřadu	• přehledy o inovačních podnětech • interní předpis pro řízení změn
7. • zpracovat interní předpis pro řízení lidských zdrojů • zavést systém práce s lidským zdroji v praxi	• politika lidských zdrojů • přezkoumání kapacit pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci • školení zaměstnanců a představených
8. • nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti adaptace • zajistit rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců	• interní předpis pro proces adaptace • vstupní příručka nového zaměstnance • individuální plán adaptace • vzdělávací program pro představené
9. • nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti šetření • zajistit kompetence odpovědných zaměstnanců a jejich rozvoj	• systém pro šetření spokojenosti zaměstnanců • realizovaná šetření a jejich vyhodnocení
10. • aktivně se účastnit benchmarkingu ve státní správě • aktivně se účastnit benchmarkingu ve státní správě	• zapojení se do benchmarkingu a benchmarkingu • vyhodnocení benchmarkingu a benchmarkingu ve spolupráci se sekcí pro státní službu • účast zapojených zaměstnanců na vzdělávání