



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Sestavování týmů kvality pro zavádění Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a role služebního orgánu – příloha:

VZOR STANOVENÍ ČINNOSTÍ JEDNOTLIVÝCH ROLÍ V RÁMCI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU 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, 2019



OBSAH

Úvod	3
Gestor systému řízení kvality	4
Manažer kvality	5
Odborný garant (člen týmu kvality)	6
Interní auditor kvality	7
Doporučení z praxe	7



ÚVOD

Předkládaný materiál je doporučujícím podkladem pro rozhodnutí služebního úřadu, jakým způsobem naplnit **Krok č. 5: Sestavení týmu kvality** dle **Postupu zavádění systému řízení kvality v rámci služebního úřadu Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech** schváleném vládou usnesením č. 214 dne 4. dubna 2018 (dále jen Metodický pokyn).

Výše uvedenému předchází především stanovení odpovědnosti za zavedení systému řízení kvality, rozhodnutí o rozsahu zavádění systému řízení kvality a rozhodnutí o využití finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost. Tato rozhodnutí pak mají dopad do podoby týmu kvality služebního úřadu a způsobu jeho ustavení, který je taktéž vázán na zvyklosti, kulturu a praxi daného konkrétního služebního úřadu. Vliv na strukturu členů týmu kvality a jejich práce může mít taktéž rozhodnutí o společném postupu nadřízeného a podřízených služebních úřadů v otázce zavedení systému řízení kvality.

Cílem předkládaného materiálu není předepsat služebním úřadům povinný postup, strukturu složení týmu kvality a náplně činností jeho členů, ale poskytnout možný rámec a způsob, jak realizovat zavádění řízení kvality a úspěšně naplnit úkol vyplývající z usnesení vlády.

V následujícím textu je možné najít vzorové činnosti Gestora systému řízení kvality, Manažera kvality, Interního auditora kvality, členů Týmu kvality a doporučení vzešlá z dosavadní praxe služebních úřadů v této oblasti. Dokument již nepopisuje další možná specifika spojená s přidělením gesce za zavedení systému řízení kvality, která jsou popsána v materiálu Doporučení pro sestavování týmů kvality pro zavádění Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a role služebního orgánu.



GESTOR SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Je odpovědný za úspěšné zavedení systému řízení kvality ve služebním úřadě v souladu s Metodickým pokynem a rozhodnutím vedení služebního úřadu o rozsahu zavádění systému řízení kvality. Metodický pokyn doporučuje tuto roli přidělit služebnímu orgánu, konečné rozhodnutí je však záležitostí každého služebního úřadu, zejména s ohledem na praxi a zvyklosti daného úřadu.

Gestor systému řízení odpovídá za:

- splnění úkolu zavést systém řízení kvality podle Metodického pokynu a/nebo v rozsahu nad rámec požadavků Metodického pokynu;
- definování věcných cílů na globální i detailní úrovni;
- sestavení týmu kvality;
- informování vedení služebního úřadu o stavu zavádění systému řízení kvality;
- vytvoření podmínek pro sladění plánů realizace jednotlivých opatření s dalšími aktivitami služebního úřadu;
- autorizaci výdajů služebního úřadu spjatých se zaváděním systému řízení kvality;
- řízení a kontrolu postupu zavádění systému řízení kvality ve služebním úřadu;
- provedení kontroly dopadů potenciálních změn na chod služebního úřadu;
- eskalaci problémů strategické povahy například v rámci porady vedení služebního úřadu;
- za výkon funkce statutárního zástupce úřadu v případě realizace požadavků Metodického pokynu externě, respektive zadávacím řízením;
- za výkon funkce představitele vedení za systém řízení kvality v případě zavádění požadavků dle normy ISO 9001;
- autorizaci ukončení realizace jednotlivých opatření a výstupů požadovaných Metodickým pokynem;
- rozhoduje o způsobu realizace procesu trvalého zlepšování v rámci služebního úřadu.

Této roli je přímo podřízena role Manažera kvality a Interního auditora kvality.

Poznámka: V případě stanovení pozice Ředitel projektu se výše uvedené činnosti rozdělí mezi Gestora systému řízení kvality (tedy Sponzora podle pravidel projektového řízení) a Ředitele projektu.



MANAŽER KVALITY

Manažer kvality je zejména odpovědný za dosažení výstupů definovaných v rámci zavádění systému řízení kvality a za koordinaci zavádění systému řízení kvality napříč úřadem. Jeho odpovědností je zpracování plánů zavádění systému řízení kvality, řízení a sledování postupu realizace stanovených cílů služebního úřadu pro dané období v systému řízení kvality; analyzovat výstupy ze zpětnovazebních a kontrolních mechanismů služebního úřadu, zejména závěry systémových interních auditů, identifikovat případná rizika a navrhnout opatření k jejich nápravě a možnému zlepšení.

Manažer kvality je přímo podřízen Gestorovi systému řízení kvality. Ve spolupráci s ostatními členy Týmu kvality provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšné dokončení úkolu zavedení systému řízení kvality ve služebním úřadu podle požadavků Metodického pokynu. Je v trvalém kontaktu s Gestorem systému kvality – je povinen mu poskytovat průběžné informace o postupu zavádění minimální míry kvality ve služebním úřadu.

V rozsahu zavádění systému řízení kvality metodicky vede a usměrňuje činnost týmu kvality (Odborných garantů) tak, aby byly naplněny požadavky Metodického pokynu v souladu s rozhodnutím služebního úřadu o rozsahu zavádění systému řízení kvality.

Do odpovědnosti Manažera kvality patří především:

- řízení postupu zavádění minimální míry kvality ve služebním úřadu v čase, rozsahu a kvalitě tak, aby byly naplněny cíle, tzn. opatření a výstupy požadované v rámci jednotlivých kritérií Metodickým pokynem (koordinace opatření po stránce obsahové i časové);
- organizace a řízení jednání týmu kvality;
- plánování v rámci interního projektu;
- řízení souboru procesů k zajištění nedefinovaných cílů;
- koordinace zadávání práce jednotlivým členům týmu kvality (Odborným garantům), kontrola a akceptace výsledků vykonané práce;
- zabezpečování součinnosti a informovanosti v rámci Týmu kvality;
- řízení rizik a změn;
- řešení a eskalace problémů a zabezpečení nápravných opatření;
- pravidelné informování Gestora systému řízení kvality o postupu zavádění minimální míry kvality ve služebním úřadu;
- zpracování pravidelných monitorovacích zpráv pro sekci pro státní službu;
- zajištění účasti na aktivitách sekce pro státní službu v oblasti realizace požadavků Metodického pokynu.



Podle rozsahu zavádění systému řízení kvality jsou této pozici přímo podřízeni Odborní garanti jako členové Týmu kvality.

V případě jmenování Asistenta Manažera kvality vykonává tento asistent činnosti související s administrativním zabezpečením a evidováním práce na zavedení systému řízení kvality.

ODBORNÝ GARANT (ČLEN TÝMU KVALITY)

Odpovídá za věcnou správnost zavedení určité části systému řízení kvality. Je jím státní zaměstnanec s potřebnou úrovní znalostí a zkušeností z oboru činností služebního úřadu, které buď přímo naplňují zaváděné požadavky Metodického pokynu, resp. kritérií zlepšování, nebo je nezbytně podporují či rozvíjejí v duchu požadavků Metodického pokynu.

Odborný garant na základě svých znalostí a zkušeností spolupracuje na plnění cílů a hlavních úkolů týmu kvality, nebo přímo spolupracuje s Manažerem kvality.

V rámci své role:

- společně s Manažerem kvality navrhuje řešení vedoucí k úspěšnému zavádění systému řízení kvality, vč. jejich možných rizik či dopadů do služebního úřadu;
- zpracovává dílčí podklady a související dokumentace k zaváděnému systému řízení kvality na základě požadavků Manažera kvality nebo na základě rozhodnutí týmu kvality;
- zodpovídá za obsahovou a věcnou správnost dodaných výstupů a dílčích úkolů;
- vyhledává podněty a navrhuje řešení pro zavádění konkrétních požadavků Metodického pokynu;
- navrhuje způsoby a řešení pro monitorování, hodnocení a přezkoumávání činností související s naplňováním Metodického pokynu;
- trvale přispívá k rozvoji zavedených požadavků Metodického pokynu a k jejich pochopení a naplňování ze strany ostatních státních zaměstnanců;
- spolupracuje a aktivně podporuje zdárný průběh interních auditů kvality a objektivní zjištění z nich;
- podílí se na návrhu a realizaci procesu trvalého zlepšování služebního úřadu;
- pro realizaci vlastních úkolů zadaných Manažerem kvality nebo Týmem kvality může ustanovit Pracovní tým – následně řídí jeho členy.



INTERNÍ AUDITOR KVALITY

V procesu zavádění systému řízení kvality lze, a Metodický pokyn zřízení této pozice doporučuje, jmenovat Interního auditora kvality.

Činnost Interního auditora kvality spočívá zejména v realizaci kroku 10 dle Metodického pokynu, tedy provedení interního vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality, a to například rozšířením plánu interních auditů na daném služebním úřadu. V samotném procesu zavádění systému řízení kvality může interní auditor pouze poskytovat konzultace Gestorovi systému řízení kvality, Manažeru kvality nebo Týmu kvality, případně se na zavádění systému řízení kvality může podílet pouze v rozsahu tvorby dokumentů, které přímo souvisejí s prováděním interních auditů, rovněž se může podílet na realizaci schválených opatření, která vyplynou z přezkoumání nebo z auditů (interních i externích) systémů řízení kvality.

DOPORUČENÍ Z PRAXE

1/ Ustanovení Týmu kvality

Podle povahy a zvyklostí organizace práce v konkrétním služebním úřadu může být Tým kvality zřízen ad hoc k plnění jednotlivých opatření a naplňování požadovaných výstupů Metodického pokynu, nebo jeho ustavení může být formalizováno, například vhodným interním aktem řízení.

Další možností, jak Tým kvality formalizovat, je definovat činnosti útvarů v Organizačním řádu. Výhodou tohoto řešení je větší míra stability a přiznání důležitosti procesu zavádění systému řízení kvality na daném služebním úřadu, včetně zajištění vůle vedení služebního úřadu trvale zlepšovat kvalitu úřadu.

V praxi větších služebních úřadů se lze více setkat právě s formalizovaným jmenováním Týmu kvality, Manažera kvality (a někdy rovněž Gestora systému řízení kvality). Předmětem takového interního aktu řízení či pověření je:

- zřízení Týmu kvality a jmenování jeho členů (na úrovni buď pozic, nebo útvarů, nebo dokonce konkrétních jmen)
- stanovení hlavních odpovědností tak, že
 - Gestor systém řízení kvality nese hlavní odpovědnost za splnění úkolu zavedení systému řízení kvality;
 - Manažer kvalit nese odpovědnost za věcnou správnost tvorby a rozvoje systému řízení kvality;
 - Odborní garanti/členové Týmu kvality odpovídají za aktivní účast zavádění řízení kvality;



- definování rozsahu spolupráce
 - útvaru interního auditu služebního úřadu z hlediska zejména zajištění interního přezkumu a vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality;
 - představených (státní zaměstnanec podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě) a vedoucích zaměstnanců (zaměstnanec v pracovním poměru podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce) z hlediska poskytování součinnosti Manažeru kvality/Týmu kvality.

Součástí (přílohami) tohoto interního aktu řízení může být Statut Týmu kvality a Jednací řád Týmu kvality. Statut Týmu kvality vymezuje jeho působnost, předmět a cíle činností Týmu kvality, podrobněji definuje jednotlivé role v Týmu kvality a jejich odpovědnosti, definuje spolupráci Týmu kvality s útvarem interního auditu (v případě, že není zřízena pozice Interní auditor kvality), definuje spolupráci Týmu kvality s představenými a vedoucími zaměstnanci služebního úřadu a taktéž definuje možnost zřízení pracovních skupin a přizvání odborníků a hostů.

Jednací řád Týmu kvality je vnitřním předpisem Týmu kvality, který upravuje jeho jednání – svolání, program, průběh a hlasování a zápisy z těchto jednání.

2/ Rozdělení odpovědností

V Metodickém pokynu je doporučováno nahlížet na zavádění systému řízení kvality ve služebních úřadech jako na proces řízení změn, který je možné realizovat prostřednictvím pravidel projektového řízení. Mnohé služební úřady takto postupují, a proto v rámci Týmu kvality zřizují roli Projektového manažera. V tomto případě je pak ale žádoucí rozlišit odpovědnosti Gestora systému řízení kvality a Ředitele projektu (viz výše) **a rozlišit odpovědnosti Manažera kvality a Projektového manažera.**

Odpovědnosti Projektového manažera se týkají zejména organizování a koordinace aktivní účasti členů stálého týmu kvality a zpracování interního projektu pro zavádění řízení kvality. Manažer kvality je „ušetřen“ administrativních činností a může se plně soustředit na dosažení věcných výstupů. Níže je uveden možný podrobný výčet rozdílnosti obou rolí.

Manažer kvality odpovídá za

- věcnou správnost zavedeného systému řízení kvality, jeho soulad s požadavky Metodického pokynu, aktuálně platnými právními a služebními předpisy a praxí služebního úřadu;
- obsahovou a věcnou stránku zpráv předkládaných gestorovi systému řízení kvality;
- komunikaci s útvarem interního auditu za účelem realizace interního vyhodnocení zavedeného systému řízení kvality, navrhovaných opatření a konzultací;
- delegování úkolů jednotlivým členům týmu kvality s cílem naplnění kritérií zlepšování Metodického pokynu;



- projednávání, ověřování a přezkum činnosti Týmu kvality z pohledu věcné a obsahové stránky s cílem naplnění kritérií Metodického pokynu;
- zpracování podkladů pro Projektového manažera pro účely zpracování interního projektu pro zavedení požadavků systému řízení kvality, a to zejména z pohledu obsahové a věcné stránky.

Projektový manažer odpovídá za

- organizování a koordinaci aktivní účasti členů Týmu kvality s cílem zavádění řízení kvality dle Metodického pokynu;
- koordinaci projektu na denní bázi;
- zpracování interního projektu zavádění řízení kvality včetně harmonogramu;
- organizaci jednání Týmu kvality a zpracovávání zápisů z jednání;
- řízení vstupních informací obdržených od Týmu kvality;
- informování Gestora systému řízení kvality o stavu a plnění výstupů projektu;
- podíl na rozhodování o jednotlivých krocích a úkolech vedoucích k úspěšnému zavádění řízení kvality dle Metodického pokynu, a to zejména z pohledu harmonogramu, návaznosti dílčích kroků a termínu dodání výstupů;
- aktualizaci interního úložiště informací pro členy týmu kvality a zdroj informací o stavu zavádění řízení kvality na úřadu pro zaměstnance služebního úřadu;
- evidenci a archivaci administrativy spojené se zaváděním systému řízení kvality.