



## POLITIKA ŘÍZENÍ ZMĚN ČSÚ

### ÚVOD

Český statistický úřad (dále jen „ČSÚ“) pozorně vnímá skutečnost, že okolní prostředí se dynamicky mění. Je si vědom toho, že tyto změny vyžadují odpovídající a rychlou reakci. Každá dobře fungující organizace, pokud nemá být odsouzena ke stagnaci, musí procházet procesem permanentních změn. Pozitivní změny jsou klíčem ke zlepšování, pokroku a úspěchu. Vedení ČSÚ pozitivní změny všestranně podporuje. Proto má ČSÚ nastaven Systém řízení změn, jehož nedílnou součástí je podpora aktivního přístupu zaměstnanců a jejich motivování (např. formou mimořádných či cílových odměn) při iniciaci a zavádění změn.

ČSÚ provádí ve své činnosti průběžně změny v rámci postupů, které jsou upraveny interními předpisy či jinak schváleny. Při přípravě změn nad rámec těchto postupů vzniká potřeba provést změny dosavadní praxe, které mohou vyžadovat spolupráci více útvarů. Tyto změny většího rozsahu jsou (nebo mohou být) v působnosti jednoho útvaru, mají však dopad na činnost více útvarů, případně celého úřadu. Jejich příprava si vyžaduje dlouhodobou přípravu, včetně analýz, diskusí k variantám řešení. Na základě potřeby upravit dosud nestandardizované postupy a vytvořit podmínky pro podporu aktivit směřujících k pozitivním změnám byla vytvořena tato Politika řízení změn, která vznikla v rámci realizace projektu „Zavádění systému řízení kvality v Českém statistickém úřadě“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0016015. Obsahově, svými cíli i technicky je řízení změn obdobné řízení projektů, a proto na něj lze přiměřeně aplikovat směrnici č. 4/2020, kterou se stanovují pravidla činnosti projektového řízení v rámci ČSÚ.

### ZÁKLADNÍ POJMY

- **Změna<sup>1</sup>** – proces překonání rozdílu mezi současným (nechtěným, nežádoucím) stavem a budoucím (chtěným, žádoucím) stavem<sup>2</sup>. Změna může být přírůstková nebo skoková. Přírůstková změna (evoluční, malého rozsahu) provází postupný rozvoj, skoková změna (rozvojová, strategická, radikální, zásadní, velkého rozsahu) charakterizuje celkovou přeměnu stávajícího stavu.
- **Inovace** – změna vedoucí k zavedení nového nebo významně lepšího výstupu, procesu, nebo nové organizační metody v postupech, organizaci práce nebo externích vztazích. Inovace = pozitivní změna (změna k lepšímu).
- **Řízení změn** – proces přípravy na změnu, její identifikaci, implementaci, ukončení, vyhodnocení a následné udržení.
- **Systém řízení změn** – soubor provázaných manažerských a organizačních opatření v rámci organizace, který zajišťuje plánování, řízení, realizaci a vyhodnocování změn.
- **Role** – postavení, úloha, funkce zaměstnance nebo orgánu nebo zainteresované strany (stakeholdera) v systému řízení změn.
- **Projekt** – soubor aktivit, který přesahuje rozsahem řešeného úkolu působnost jednoho odboru a je časově ohraničená. Je to ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna konkrétního výstupu či realizace jiného typu změny.

### PODNĚTY/ZDROJE ZMĚN

Při své práci ČSÚ sleduje zásadní vývojové trendy světa 21. století jako jsou globalizace, Průmysl 4.0, Společnost 4.0, Vzdělanost 4.0, digitalizace, dematerializace (produktu – HDP), elektronizace, informatizace, robotizace. Vyhodnocuje jejich relevanci z hlediska obsahového zaměření statistik a jejich výstupů, z hlediska jejich možného dopadu na vnitřní chod a fungování úřadu i z hlediska jejich dopadu na státní službu jako celek.

#### Změny z externích podnětů mohou být:

- **jednak reakcí na vývoj vnějšího prostředí**, kromě již uvedených vývojových trendů mohou být i reakcí na změny politické a sociální, změny v oblasti ochrany životního prostředí a klimatu aj.
- **jednak mohou být vynucené** rozhodnutím externí autority národní (např. Ministerstvo financí ČR, sekce pro státní službu MV ČR) nebo nadnárodní (např. Evropská komise – Eurostat, statistické divize OSN, OECD, Mezinárodního měnového fondu, případně jiné, další).

<sup>1</sup> Změna je chápána dynamicky, jako proces překonání rozdílu dvou stavů. Nikoli staticky, jako rozdíl dvou stavů.

<sup>2</sup> Změnou se pro účely této Politiky rozumí pozitivní změna (změna k lepšímu). Negativními změnami (změnami k horšímu) se Politika z pochopitelných důvodů nezabývá.



**Změny z interních podnětů** – je pro ně charakteristické, že to jsou změny iniciované z vnitřku organizace, zaměstnanci organizace – na základě jejich zkušeností s parametry fungování, kvalitou řízení a/nebo strukturou organizace. A také s kvalitou produktů/výstupů nebo efektivností procesů. Změny z interních podnětů se mohou do určité míry krýt se změnami vyvolanými reakcí na vývoj ve vnějším prostředí.

### Návrhy na změny vznikají:

- spontánně, „zdola“, iniciativou zaměstnanců,
- „shora“, v odpovědnosti příslušného vedoucího zaměstnance,
- v rámci institucionalizovaného systému řízení změn organizace, kombinací přístupu „shora“ a „zdola“.

## PŘEHLED ROLÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZMĚN

Podrobný popis rolí v projektovém řízení podává platné a aktuální znění Směrnice č. 4/2020, kterou se stanovují pravidla činnosti projektového řízení v rámci ČSÚ. Pro systém řízení změn jsou navíc definovány tyto základní role:

- **Iniciátor (navrhovatel) změny** – osoba, skupina osob nebo stakeholder, která změnu navrhuje a která návrh předkládá příslušné autoritě.
- **Autorita posuzující návrhy na změny** a rozhodující o jejich případné realizaci. Tou je s přihlédnutím k rozsahu navrhované změny a požadavkům na dělbu práce buď liniový vedoucí zaměstnanec, nebo existující poradní orgán předsedy ČSÚ, příp. Předseda ČSÚ: Porada ředitelů sekcí, Porada vedení, Kolegium předsedy, případně Výbor kvality. **Poskytuje iniciátorovi změny zpětnou vazbu, zda bude návrh přijat k řešení, odložen na pozdější dobu, nebo nebude využit. Stanoví konkrétní způsob řešení návrhu např. formou projektu, (interního) grantu, vytvoření pracovní skupiny apod. a rozhoduje o obsazení konkrétních rolí a případně dalších potřebných podmínkách realizace změny.**

## ZÁSADY ŘÍZENÍ ZMĚN

Samotný proces změny se dá rozčlenit do několika základních etap.

- **Identifikování potřeby změny**
- **Návrh změny** – předkládá iniciátor změny odpovědné autoritě posuzující návrhy na změnu.
- **Rozhodnutí autority o uskutečnění (příp. odložení či zamítnutí) návrhu změny** (pracovních postupů, fungování nebo struktury organizace, jejích metod řízení, používaných technologií)
- **Plánování změny**, jejímž obsahem je:
  - o **Popis výstupu změny** a požadavků na jeho kvalitu
  - o **Stanovení odpovědnosti za realizaci změny.** V případě změn, které lze vyřešit v rámci působnosti organizačních útvarů ČSÚ, je to příslušný liniový vedoucí zaměstnanec. Jedná-li se o větší změnu, která vyžaduje složitější dělbu práce, vytváří se přiměřená projektová struktura.
  - o **Určení náročnosti na zdroje** (finanční, personální, intelektuální, technické aj.) ve spolupráci s věcně příslušnými útvary
  - o **Identifikace možných rizik** s cílem minimalizovat potenciální negativní rizika ohrožující úspěšnou implementaci změny a maximalizovat potenciální pozitivní rizika, která mohou usnadnit proces nebo dokonce vést k dodatečným pozitivním přínosům
  - o **Stanovení harmonogramu** postupu prací
  - o **Stanovení přínosů a dopadů** realizace změny
  - o **Identifikování dotčených stran** a řízení vztahů s nimi. Dotčenou stranou je osoba, skupina osob, organizační útvar, stakeholder, který může mít vliv na úspěšnou implementaci změny, nebo naopak, která může být změnou ovlivněna. Tyto strany je třeba identifikovat a pracovat s nimi, třeba i formou zapojení do řízení změny. Minimálně pak s nimi vhodným způsobem změnu komunikovat.
- **Realizace změny a průběžné vyhodnocování průběhu implementace**
- **Vyhodnocení změny a její uzavření/ukončení**
- **Fixování nového stavu** – zakotvení změny do pracovních postupů organizace, jejích systémů řízení, struktury a/nebo používaných technologií
- **Následné vyhodnocování úspěšnosti provedené změny**

Všechny etapy, dílčí kroky procesu změny jsou přiměřeně dokumentovány.



## KANÁLY PRO PODÁVÁNÍ NÁVRHŮ NA ZMĚNY

- Zaměstnanec může podávat průběžně návrhy na změny **standardním služebním postupem** (v pracovním pořádku) svému nejbližšímu představenému či vedoucímu zaměstnanci. Využívá k tomu standardní kanály interní komunikace v souladu s Politikou interní komunikace ČSÚ (zejm. pracovní schůzky, porady a jednání, např. projednávání/připomínkování návrhů interních předpisů, oponentury technických projektů a dalších jednání vyplývajících z interních předpisů či schválených postupů).
- Zaměstnanec může podávat a projednávat s příslušným hodnořitelem návrhy na změny **v rámci pravidelných ročních či mimořádných hodnocení zaměstnanců** v souladu s metodikou k hodnocení zaměstnanců a služebního hodnocení státních zaměstnanců v ČSÚ.
- Zaměstnanec může podávat návrhy na změny anonymně v rámci pravidelné **Ankety spokojenosti zaměstnanců** v souladu s příslušnou metodikou. Návrhy na změny v tomto případě shromažďuje odbor personalistiky a mezd. Autoritou posuzující návrhy na změny je v tomto případě Porada vedení, která rozhoduje o konkrétním postupu.
- Nejsou-li výše uvedené kanály vhodné, může zaměstnanec podat návrh na změnu **prostřednictvím emailové adresy** inovace@czso.cz. Návrhy na změny v tomto případě shromažďuje kancelář předsedy. Autoritou posuzující návrhy na změny je v tomto případě Porada vedení, která projednává návrhy změn alespoň jednou za čtvrtletí a rozhoduje o konkrétním postupu.

## MOTIVACE A PODPORA POZITIVNÍCH ZMĚN

Představení a vedoucí zaměstnanci aktivně podporují návrhy a zapojení zaměstnanců do iniciativ s cílem zlepšení fungování Úřadu. Využívají odpovídající nástroje ad-hoc finanční stimulace (např. mimořádné nebo cílové odměny v souladu s Metodikou přípravy a realizace interních grantů), a také dostupné způsoby nefinanční motivace (např. osobní či veřejná pochvala, poskytnutí zaměstnanci možnosti vzdělávání, prezentace výsledků v rámci účasti na konferencích apod.), příp. zohledňují přístup zaměstnanců k pozitivním změnám při ročním či mimořádném hodnocení a nastavení výše osobního příplatku.

## KOMUNIKACE ZMĚN

Nedílnou, zásadní součástí Systému řízení změn je vytváření kultury příznivé pro změny. Komunikace změn je zásadní pro pochopení změn zaměstnanci ČSÚ a jejich následnou implementaci. Komunikace zajišťuje jejich **informovanost v těchto oblastech**:

- Informovanost **o možnosti předkládat návrhy změn**, a tak se spolupodílet na všestranném zlepšování činnosti a fungování organizace/úřadu
- Informovanost o tom, jaký je **mechanismus předkládání návrhů změn**, komu, jaké autoritě návrh změny předložit, v jaké podobě
- Informovanost navrhovatelů změn **o rozhodnutí autority o uskutečnění/neuskutečnění** změny
- **Informovanost** všech zaměstnanců **o připravované změně**, vysvětlení potřeby změny, její dopady, nároky na jejich spolupráci a angažovanost. Klíčová pro akceptaci zavedení změny je podpora vrcholového vedení Úřadu.
- Informovanost **o průběhu** zavádění změny
- Informovanost **o výsledku** zavedení změny, jejich prokazatelných přínosech pro činnost a fungování Úřadu

Efektivní **komunikace** při řízení změn dodržuje tyto **zásady**:

- Komunikovat důsledně, často a prostřednictvím různých komunikačních kanálů
- Komunikovat vše, co je známo, nebo co lze doložit, a to v co nejkratším možném termínu
- Poskytnout zaměstnancům prostor na dotazy, zodpovídat je všechny – úplně a jasně
- Jasně sdělit cíle a přínosy změny
- Důvod pro změnu musí být zaměstnancům srozumitelný a musí být dobře pochopen

Pro **komunikaci změn dovnitř Úřadu** využívat v souladu s Politikou interní komunikace ČSÚ všechny vhodné kanály (např. intranet, zápisy, newsletter, workshopy, otevřené diskuse, internet aj.).

**Změny jsou komunikovány i navenek:** všem skupinám stakeholderů prostřednictvím všech dostupných kanálů. Komunikován je minimálně záměr změny, průběh implementace změny a vyhodnocení změny. Stakeholderi mají možnost se ke změnám vyjadřovat.