



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Analýza zavedení inovačního managementu do praxe Magistrátu města Zlína



Dokument je výstupem projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/19_109/0016755 „Moderní a přívětivě komunikující město Zlín“.

Obsah

Proč inovační management?	4
Metodický postup zpracování analýzy	5
Výchozí podmínky pro zavádění inovací	7
Dotazníkové šetření mezi pracovníky Magistrátu města Zlína	8
<i>Metodický postup</i>	8
<i>Sekce 1 Obecný přístup k inovacím</i>	9
Jak moc je z Vašeho pohledu důležité, aby se Váš útvar systematicky zabýval inovacemi své činnosti?	9
Jaké konkrétní výsledky inovací jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější?	9
Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace v prostředí magistrátu? ..	12
Jaké zdroje inspirace pro hledání inovativních nápadů nejčastěji využíváte?	14
Co považujete za hlavní bariéry v oblasti iniciace a zavádění inovací na magistrátu?	18
Jak moc je podle Vás možné inovovat agendu, kterou vykonáváte v rámci své pracovní pozice?	21
Podílel/a jste se v posledních přibližně 2 letech na Vašem útvaru na zavedení konkrétní inovací/inovace? ..	23
<i>Sekce 2: Zavedená inovace</i>	24
Stručně charakterizujte a popište zavedenou/ inovaci/zavedené inovace.	24
Kdo nebo co Vás inspiroval(o) k zavedení této inovace?	25
Znamenalo zavedení inovace zvýšené finanční náklady?	27
Jaký byl hlavní přínos zavedené inovace/inovací?	27
<i>Sekce 3: Inovace na útvaru nebo úřadu</i>	29
Náš útvar je dostatečně schopen samostatně zavádět inovace	29
Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ 29	
Existuje vzájemná spolupráce a sdílení nápadů, které podporují inovace	30
Můj přímý nadřízený podporuje rozvoj inovací	31
Co považuje za hlavní výzvy a problémy úřadu, kterým by se z pohledu inovací a změn měla věnovat hlavní pozornost? Jak moc je z Vašeho pohledu důležité inovovat následující témata	32
<i>Existují i další výzvy a problémy úřadu, kterým by se z pohledu inovací a změn měla věnovat hlavní pozornost než výše uvedené?</i>	32
Polostrukturované rozhovory s pracovníky Magistrátu města Zlína	36
<i>Metodický postup</i>	36
<i>Sekce 1: Jak si inovace definují vedoucí odborů na MMZ?</i>	37
<i>Sekce 2: Jaké bariéry komplikují zavádění inovací na odborech MMZ?</i>	38
<i>Sekce 3: Jak motivovat a stimulovat zaměstnance MMZ k inovacím?</i>	41
<i>Sekce 4: Jaké jsou plány do budoucna v kontextu inovací?</i>	44
<i>Sekce 5: Kde se inspirovat?</i>	45
Souhrnná SWOT analýza	47
Analýza příkladů dobré praxe	49



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

<i>Městský chatbot</i>	49
<i>Miniúřad</i>	50
<i>Metodika zlepšování se systémem zavádění inovací</i>	50
<i>Práce z domova</i>	51
Návrh struktury a obsahu vnitřního předpisu	52
<i>Nedílnou součástí tohoto předpisu je:</i>	58
<i>Formulář pro podání inovačního námětu</i>	59
Pilotní implementace inovačního managementu	60
<i>Sběr a vyhodnocení inovačních námětů</i>	60
<i>Pilotní zavedení inovačního námětu</i>	61
Použité zdroje	64

Proč inovační management?

Magistrát města Zlína si je vědom, že formální uchopení zavádění inovací do vykonávaných činností úřadu má značný potenciál pro zvýšení kvality a efektivity poskytovaných služeb. Akcent na inovace je mimořádně důležitý v kontextu společenských změn souvisejících s rychlou digitalizací a rozvojem informační společnosti, na které instituce veřejné správy reagují často až se zpožděním. Koncepční přístup k inovacím a snaha o zapojení zaměstnanců do procesu na tyto vnější podmínky reaguje.

Předkládaný dokument Analýza zavedení inovačního managementu do praxe Magistrátu města Zlína nejprve nabízí analýzu současného stavu podpory nacházení inovativních řešení vycházejících od zaměstnanců magistrátu, na kterou reaguje návrhem procesu jejich uvádění do praxe. Součástí dokumentu tak je návrh struktury a obsahu vnitřního předpisu, který popisuje způsob sběru inovačních podnětů v rámci Magistrátu města Zlína, proces jejich hodnocení, zavádění do praxe a vyhodnocení jejich účinnosti, včetně motivačních nástrojů pro zaměstnance magistrátu, od nichž návrhy vycházejí a kteří se zapojují do jejich implementace.

V závěrečné části dokumentu je popsána pilotní implementace doporučeného postupu v praxi vč. popisu zavedené inovace. **Inovace** v kontextu zpracované analýzy jsou definovány jako **nové nebo zásadně vylepšené aktivity či výsledky** spadající do pracovní agendy Magistrátu města Zlína.

Ministerstvo vnitra ČR při definici inovací v publikaci Systémová opatření k podpoře inovací ve veřejné správě (2020) zdůrazňuje 3 klíčové aspekty inovací:

Novost

Produkt či proces musí být jiný než dosavadně existující, přičemž není specifikováno, do jaké míry se musí odlišovat – podmínka novosti musí být dodržena pouze v rámci dané organizace, čímž se inovace liší od vynálezu, jenž je chápán jako nový v kontextu celé společnosti. Současně je však nutné vyvarovat se označení inovace pro jakoukoliv provedenou změnu, ale pojmenovat takto pouze ty změny, které nelze považovat za výsledek postupného vývoje.

Implementace

Inovace musí být zavedena do praxe konkrétní instituce, nestačí pouhá existence inovativního nápadu.

Dopad

Inovace cílí na zvýšení společenského užitku, ať už se jedná o vyšší efektivitu, hospodárnost či uspokojení zaměstnanců a klientů úřadu – občanů.

Vzhledem k tomu, že přístup k inovacím v prostředí územních samospráv ČR často naráží na roztříštěnost a nejednoznačnost tohoto pojmu, vychází přístup Magistrátu města Zlína k definování pojmu právě z metodických doporučení Ministerstva vnitra ČR.

Metodický postup zpracování analýzy

Dokument předkládá analýzu současného stavu podpory nacházení inovativních řešení vycházejících od zaměstnanců magistrátu a proces jejich uvádění do praxe. Tato část analýzy se opírá o kvalitativní a kvantitativní data získaná formou dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky Magistrátu města Zlína.

V další části představuje dokument příklady dobré praxe v oblasti zavádění inovačního managementu ve veřejné správě s důrazem na možnou přenositelnost těchto příkladů. Jsou představeny jak inovace procesních postupů, tak i inovace zaměřené na výsledný produkt a služby. Podkladem pro zpracování dokumentu byla také analýza veřejně dostupných i interních dokumentů a nastavených procesních opatření a jednání nově vytvořené pracovní skupiny pro inovační management.

Prakticky orientovaným výstupem je návrh struktury a obsahu vnitřního předpisu, který je založen na syntéze analýzy uvedených dat. Vnitřní předpis detailně popisuje způsob sběru inovačních podnětů v rámci Magistrátu města Zlína, proces jejich hodnocení, zavádění do praxe a vyhodnocení jejich účinnosti, včetně motivačních nástrojů pro zaměstnance magistrátu, od nichž návrhy vycházejí a kteří se zapojují do jejich implementace. Zpracování vnitřního předpisu zahrnovala několik kol připomínek a formulování jeho finální podoby do specifického organizačně-procesního kontextu Magistrátu města Zlína.

Dokument byla zpracován odborným týmem za úzké spolupráce se zaměstnanci města a sestavenou pracovními skupinou.

Hlavní metody použité při zpracování analýzy:

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno pro všechny pracovníky Magistrátu města Zlína a jeho hlavním smyslem bylo zmapovat pohled pracovníků na zavádění inovací. Plně anonymní interní šetření probíhalo v měsíci únoru 2022. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 184 respondentů. Detailnější popis je v další části dokumentu.

Polo-strukturované rozhovory

Respondenty realizovaných rozhovorů byli pracovníci Magistrátu města Zlína, kdy ve většině případů se jednalo o vedoucí jednotlivých odborů/oddělení. Doba trvání jednotlivých rozhovorů se pohybovala od 30 do 60 minut. Celkem bylo takto uskutečněno 12 rozhovorů. Rozhovory byly prováděny v březnu a dubnu roku 2022.

Detailnější popis je v další části dokumentu.

Analýza interních dokumentů a procesů a dalších podkladů

Při zpracování dokumenty byly analyzovány interní a další podklady relevantní k procesu zavádění inovací v prostředí Magistrátu města Zlína.

Analýza příkladů dobré praxe

Příklady dobré praxe reflektují inovace zavedené jinými městy v ČR i zahraničí (inovace procesních postupů i inovace zaměřené na výsledný produkt a služby), které jsou popsány formou stručné případové studie, v návaznosti na potenciál pro inovace v prostředí Magistrátu města Zlína.

Zasedání pracovní skupiny

Na začátku zpracování analýzy byla sestavena pracovní skupina složená z vybraných zaměstnanců Magistrátu města Zlína, jejichž kompetence souvisí se zaváděním inovačních procesů v prostředí úřadu. Pracovní skupina se scházela pravidelně zpravidla každý měsíc a měla 8 členů, a to včetně zástupců zpracovatelského týmu, kdy odborný garant facilitoval každé jednání pracovní skupiny. Účastníkem byl také tajemník Magistrátu města Zlína. Rolí pracovní skupiny bylo průběžně připomínkovat zpracované podklady a diskutovat konkrétní bariéry a další aspekty zavedení inovačního managementu do praxe municipality. Časově nejnáročnější byla diskuse o finální podobě vnitřního předpisu pro inovační management.

Výchozí podmínky pro zavádění inovací

Magistrát města Zlína v posledních letech implementoval řadu dílčích inovací, komplexní přístup k inovačnímu managementu však městu chybí. Inovace jsou řešeny vcelku nahodile v návaznosti na zvýšenou aktivitu a motivaci konkrétních útvarů nebo pracovníků úřadu.

V posledních letech byly řešeny především inovace v oblasti digitalizace a rozvoje lidských zdrojů, kde magistrát realizoval vcelku zajímavé aktivity. Existuje samostatná směrnice upravující elektronizaci interního předávání agendy a zaměstnanci mají vlastní elektronické podpis. V personální oblasti magistrát spolupracoval na externím hodnocení vedoucích s důrazem na dovednosti, které by měli zlepšit. Další zavedené inovace se týkaly homeoffice (zejména hledání v hodných procesních opatření, aby nedocházelo ke zneužívání) i zaměstnaneckých benefitů. V případě benefitů zajistil magistrát dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zmapovat spokojenost a příp. potřebu nových zaměstnaneckých benefitů.

Magistrát města Zlína je zapojen také do běžně rozšířených přístupů k hodnocení kvality veřejné správy jako systémové postupy dle koncepce ISO nebo pravidelný benchmark s dalšími městy (podstatou je měření a analýza procesů a výkonů organizace, kdy prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních se pro rozhodování hledají nejlepší řešení).

Za svého druhu inovativní lze považovat zavedení rozsáhlé organizační změny v roce 2021, kdy došlo ke sloučení některých oddělení do větších útvarů. Tato provázanost v logické celky měla usnadnit nejen vnitřní komunikaci napříč úřadem, ale i zvýšit kvalitu poskytovaných služeb.

Magistrát města Zlína uspěl v šestém ročníku soutěže Přívětivý úřad v kategorii obcí s rozšířenou působností. V rámci Zlínského kraje získal 1. místo a stal se tak nejpřívětivějším úřadem v kraji. Soutěž, vyhlašovaná Ministerstvem vnitra České republiky, hodnotí zejména poskytování nadstandardních služeb nad rámec běžných služeb úřadů nebo služeb realizovaných v nadstandardní kvalitě.

Za důležitý předpoklad pro zavedení inovačního managementu je existence pracovní pozice koordinátorka kvality řízení v rámci organizační struktury magistrátu.

Lze shrnout, že na úrovni magistrátu absentuje nastavení procesu zacházení s inovativními podněty zaměstnanců, včetně takových, které by mohly vést k další automatizaci procesů. Zacházení s inovačními podněty není uchopeno žádným vnitřním předpisem.

Dotazníkové šetření mezi pracovníky Magistrátu města Zlína

Metodický postup

Dotazníkové šetření bylo určeno pro pracovníky Magistrátu města Zlína a jeho hlavním smyslem bylo zmapovat pohled pracovníků na zavádění inovací. Dotazníkové šetření zajistil Odbor informatiky za spolupráce s Oddělením koordinace projektů. Plně anonymní interní šetření probíhalo v měsíci únoru 2022.

Inovace v kontextu předloženého dotazníku byly definovány jako nové nebo zásadně vylepšené aktivity či výsledky spadající do pracovní agendy.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 184 respondentů, z toho 138 řadových pracovníků, 29 vedoucích pracovníků a tři respondenti své pracovní zařazení neuvedli. Mezi vedoucími pracovníky bylo zastoupeno 27 vedoucích oddělení a 12 vedoucích odborů či samostatných oddělení.

Z demografického hlediska bylo mezi respondenty zastoupeno 54 mužů a 124 žen. Z hlediska věku měli mezi respondenty převahu věková kategorie 46-55 let.



Více než dvě třetina respondentů (67 %), pracovalo převážně na agendách týkající se samosprávných činností, zatímco zbývající třetina (33 %) pracovala převážně na agendách vztahených ke státní správě. Asi 31 % z nich uvedlo, že výstupy jejich práce slouží především občanům, 24 % naopak uvádělo, že slouží především pro interní činnost úřadu. Výstupy ostatních respondentů sloužily jak občanům, tak interním potřebám činností úřadu.

Sekce 1 Obecný přístup k inovacím

Jak moc je z Vašeho pohledu důležité, aby se Váš útvar systematicky zabýval inovacemi své činnosti?

Otázka byla položena na 5stupňové škále, v níž 5 označovalo odpověď nejméně důležité a 1 nejméně důležité.

Průměrná hodnota odpovědi 3,7 naznačovala, že zaměstnanci MMZ považují systematické soustředění na inovace na svém útvaru za spíše důležité. Hodnota průměru všech odpovědí se zvyšovala u vedoucích odborů a samostatných oddělení na 3,8, u vedoucích oddělení dokonce na 4,2.

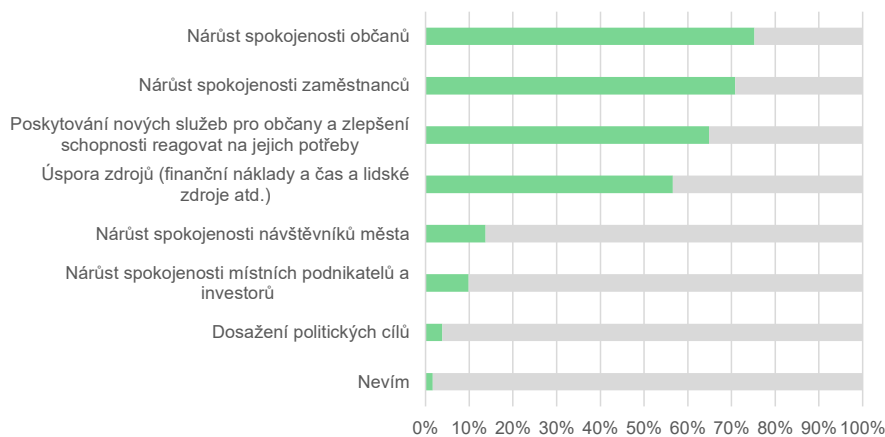
Jaké konkrétní výsledky inovací jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější?

V této odpovědi měli respondenti možnost vybrat nejvýše tři možnosti, včetně doplnění vlastního textu. Alespoň jednou odpovědí se vyjádřilo 182 oslovených, z toho 137 řadových zaměstnanců, 27 vedoucích oddělení a 12 vedoucích odborů či samostatných oddělení. Šest respondentů své pracovní zařazení neuvodilo.

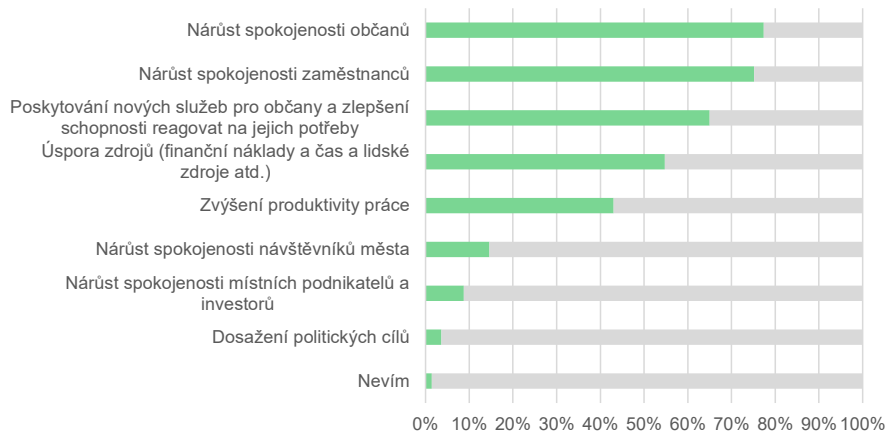
Mezi odpověďmi se celkově nejvíce často vyskytovaly odpovědi zaměřené na spokojenost, v prvním sledu občanů (uvodilo 75,3 % respondentů) a v těsném závěsu spokojenost zaměstnanců (70,9 %). Výsledky inovací by měly rovněž směřovat k poskytování nových služeb pro občany a zlepšit schopnost reagovat na jejich potřeby, uvedlo 64,8 % respondentů. Jako čtvrtá nejčastější v celkovém pořadí byla zmíněna úspora zdrojů následovaná produktivitou práce. Významně méně často se vyskytovaly odpovědi spojené s nárůstem spokojenosti návštěvníků, místních podnikatelů a investorů. Dosažení politických cílů byla celou populací respondentů neméně zmiňovanou položkou.

S ohledem na počet respondentů, kteří jako své pracovní zařazení uvedli „řadový zaměstnanec“ kopíruje celkový součet všech respondentů právě postoj této skupiny.

Jaké konkrétní výsledky inovací jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější? Všichni respondenti



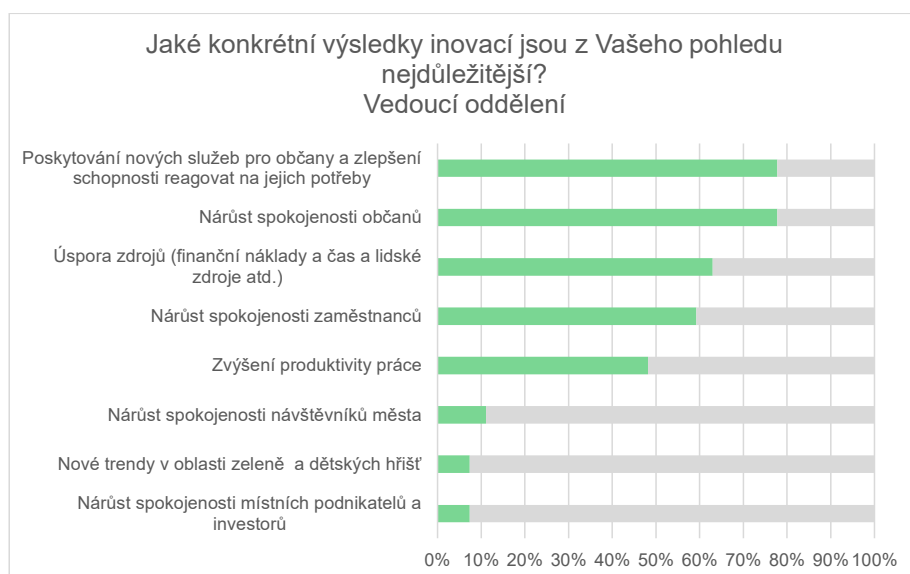
Jaké konkrétní výsledky inovací jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější? Řadový zaměstnanec

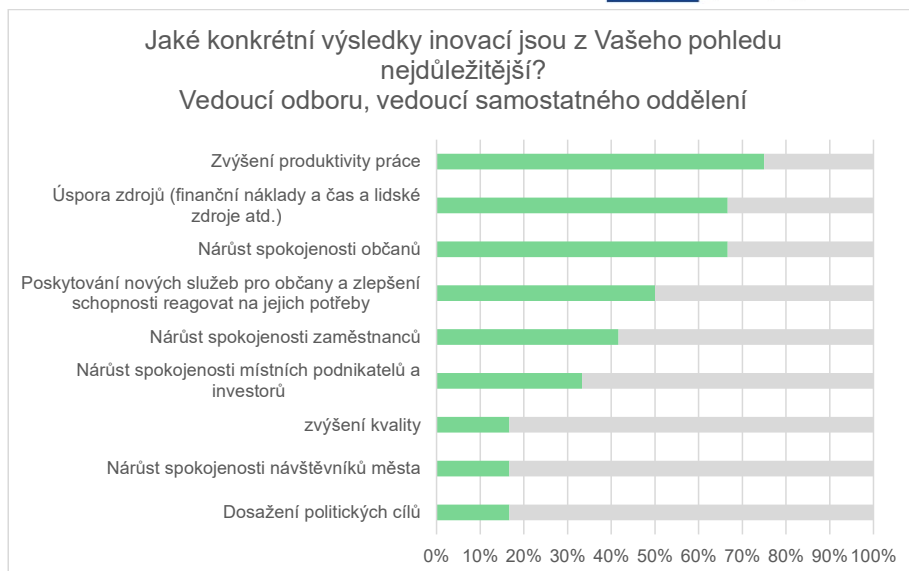


Postoje zaměstnanců na vedoucích pozicích se od celkové populace a řadových zaměstnanců lišily. Vedoucí oddělení přikládali stejně jako celková populace největší význam aspektu spokojenosti občanů, stejně často zmiňovali jako důležitý výsledek inovace také poskytování nových služeb pro občany a zlepšení schopnosti reagovat na jejich potřeby. Dále následovaly v těsném sousedství jako žádané výsledky inovací úspora zdrojů a spokojenost zaměstnanců.

Méně často se jako odpověď objevilo zvýšení produktivity práce. Se značným odstupem pak spíše výjimečně spokojenost návštěvníků, místních podnikatelů a investorů.

Vedoucí odborů a samostatných oddělení přikládali nejvyšší význam zvýšení produktivity práce úspoře zdrojů a spokojenosti občanů. Dalšími často zmiňovanými možnostmi byly také poskytování nových služeb pro občany a zlepšení schopnosti reagovat na jejich potřeby, spokojenost zaměstnanců, místních podnikatelů a investorů. Na posledních místech se objevovaly spokojenost návštěvníků. Dosažení politických cílů a zvýšení kvality jako výsledek inovací.





Tabulka 1: Individuální odpovědi na otázku „Jaké konkrétní výsledky inovací jsou z Vašeho pohledu nejdůležitější?“.

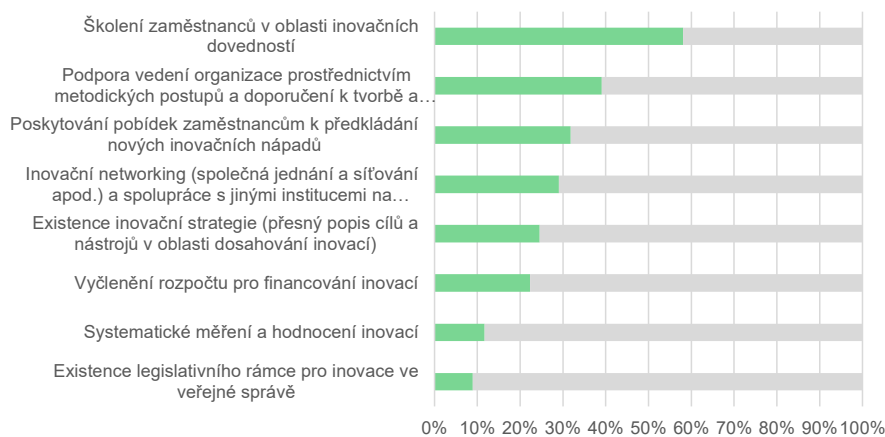
Odpověď	Počet odpovědí
Nové trendy v oblasti zeleně a dětských hřišť	2
Poskytování nových služeb pro občany a zlepšení schopnosti reagovat na jejich potřeby	1
Úspora zdrojů (finanční náklady a čas a lidské zdroje atd.)	2

Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace v prostředí magistrátu?

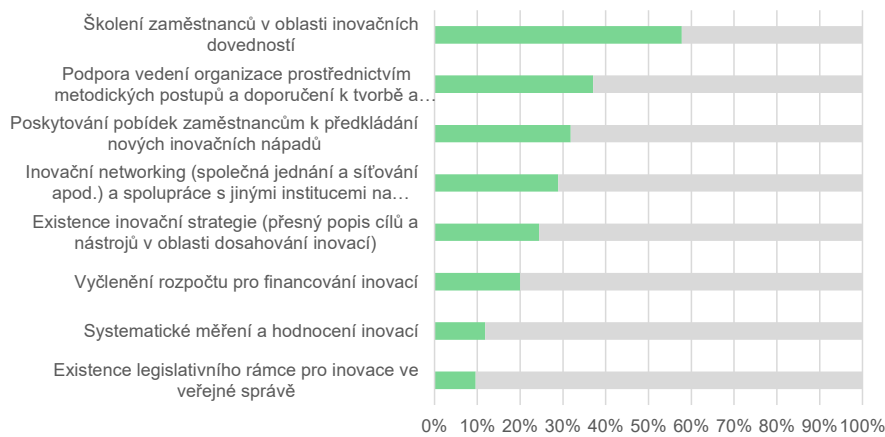
Na otázku reagovalo alespoň jednou odpovědí 179 oslovených.

Mezi faktory zavádění inovací v prostředí MMZ dominovala mezi populací respondentů potřeba školení zaměstnanců v oblasti inovačních dovedností, kterou uvedlo jako důležitou 58,1 % oslovených. Dalším významným faktorem, který respondenti uváděli, byla podpora vedení organizace prostřednictvím metodických postupů a doporučení k tvorbě a zavádění inovací (39,1 %). Na třetím a čtvrtém místě se v těsném sousedství umístilo poskytování pobídek zaměstnancům (31,8 %) a inovační networking a spolupráce (29,1 %).

Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace v prostředí magistrátu?
 Všichni respondenti



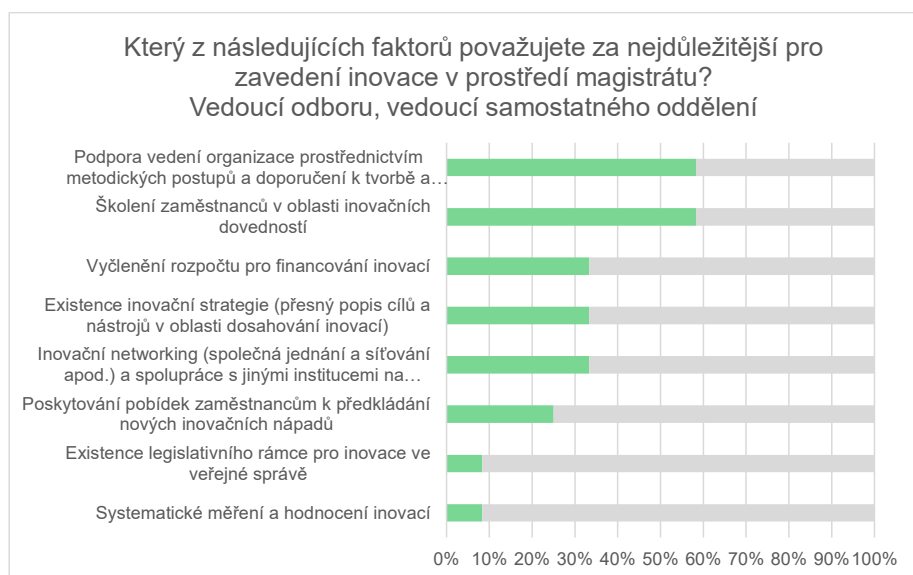
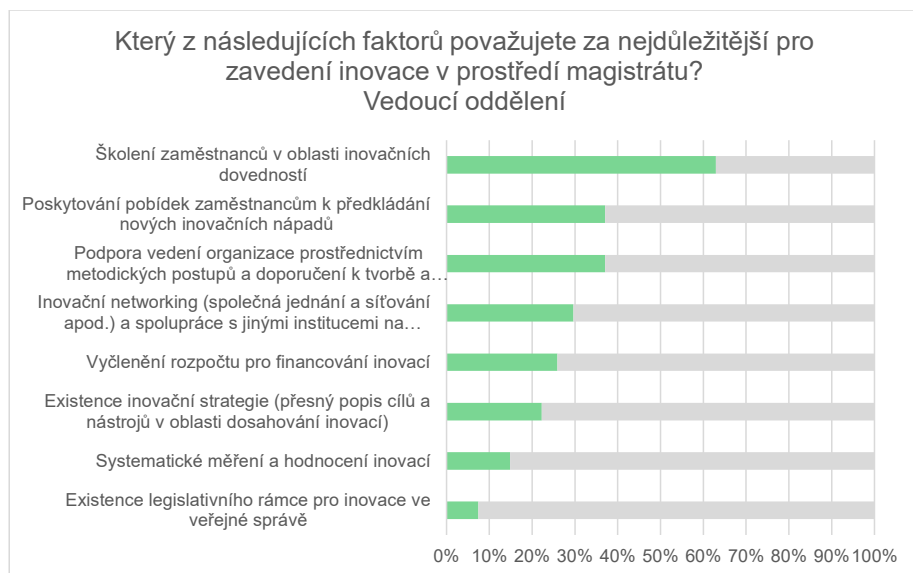
Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace v prostředí magistrátu?
 Řadový zaměstnanec



Vedoucí oddělení rovněž zdůrazňovali potřebu školení zaměstnanců v oblasti inovačních dovedností a také poskytování pobídek zaměstnancům, jimž přikládali stejnou úroveň jako podpoře ze strany vedení organizace.

Vedoucí odborů a samostatných oddělení v kontextu faktorů rovněž zmiňovali zejména potřebu školení zaměstnanců a podporu vedení organizace, dále však kladli jako skupina větší důraz na vyčlenění rozpočtových zdrojů a existenci inovační strategie, než tomu bylo v celkové

populaci respondentů. Zmiňovali rovněž potřebu pobídek zaměstnancům a inovační networking.

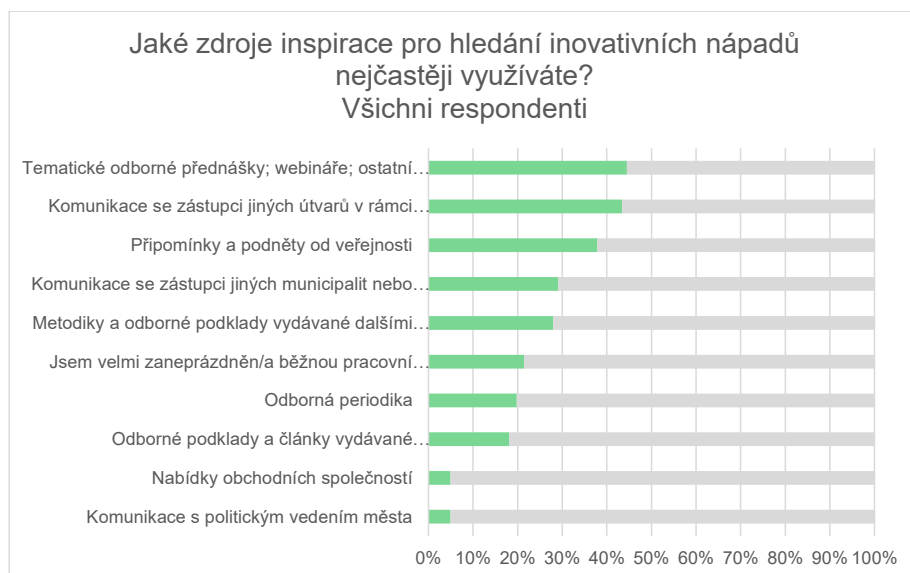


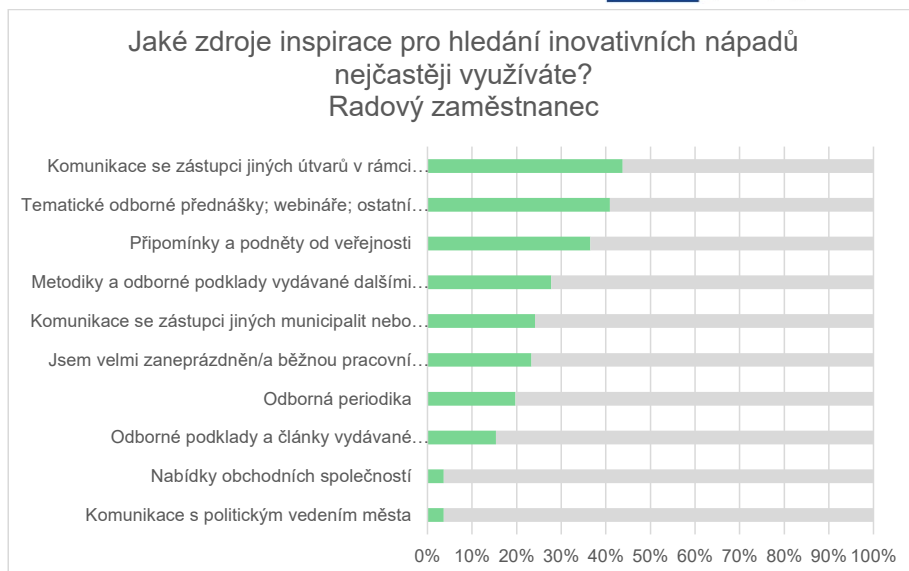
Jaké zdroje inspirace pro hledání inovativních nápadů nejčastěji využíváte?

Na otázku zdrojů inspirace odpovědělo celkem 182 respondentů alespoň jednou odpovědí.

Nejčastěji zmiňovaným zdrojem inspirace napříč všemi skupinami respondentů byly odborné přednášky, webináře, ostatní média a sociální sítě, které využívá jako zdroje inspirace více než 44 % respondentů. V těsném závěsu následovala interní komunikace se zástupci jiných útvarů v rámci magistrátu (využívá ji 43 % respondentů). Mezi často využívané zdroje patřily v celkové populaci také připomínky a podněty od veřejnosti (38 %), komunikace se zástupci jiných municipalit nebo orgánů veřejné správy (29 %) a metodiky a odborné podklady vydávané dalšími orgány veřejné správy (28 %).

V případě inspirativních zdrojů se celková populace respondentů lišila od populace řadových zaměstnanců, kdy ti jako nejčastější zdroje inspirace uváděli komunikaci se zástupci jiných útvarů v rámci magistrátu, tematické přednášky, webináře, ostatní média a sociální sítě byly až druhou nejčastěji zmiňovanou odpovědí. Řadoví zaměstnanci méně než celková populace komunikovali využívali možnosti komunikace se zástupci jiných municipalit či orgánů veřejné správy.



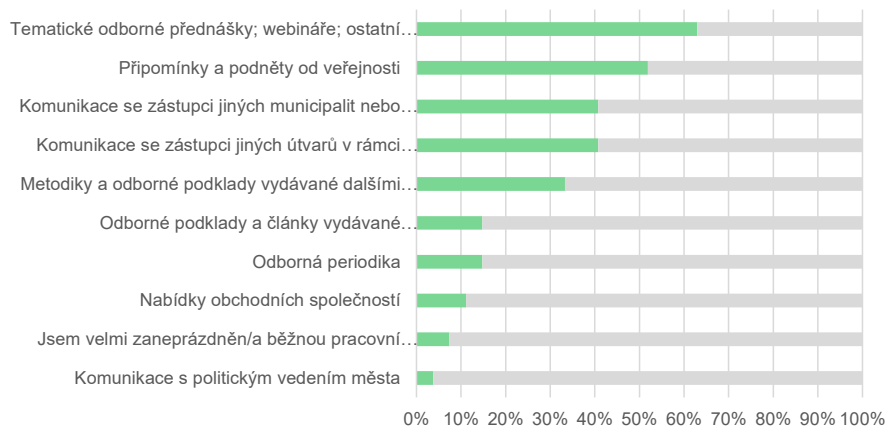


Vedoucí oddělení uváděli se od celkové populace lišili ve svých odpovědích zejména v častějších zmínkách o inspiraci připomínkami a podněty veřejnosti, naopak méně často uváděli komunikaci s jinými útvary uvnitř MMZ.

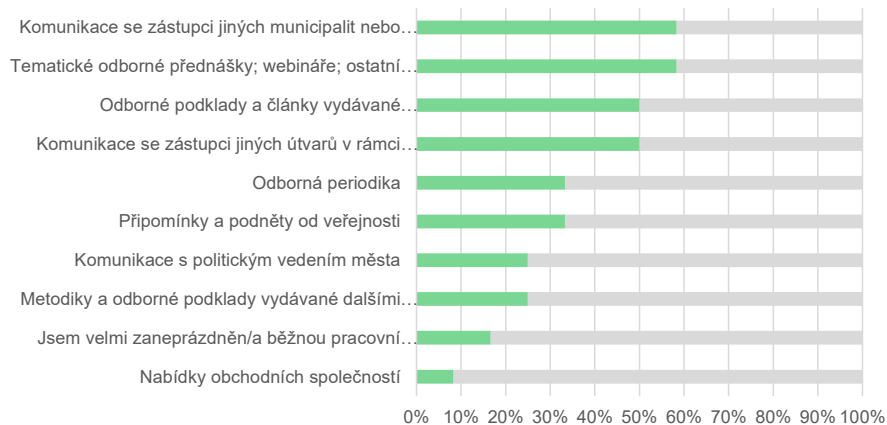
Vedoucí odborů či samostatných oddělení vykazovali kladli na rozdíl od celkové populace větší důraz na komunikaci se zástupci jiných municipalit a orgánů ve veřejné správě, více je také inspirovaly odborné zdroje výzkumných organizací.

Na tomto místě je vhodné poznamenat, že v žádné ze skupin respondentů nepřevažovala odpověď, která by naznačovala, že jsou příliš zaneprázdněni svými pracovními povinnostmi na to, aby se jakkoliv inspirovali v oblasti inovací.

Jaké zdroje inspirace pro hledání inovativních nápadů nejčastěji využíváte? Vedoucí oddělení



Jaké zdroje inspirace pro hledání inovativních nápadů nejčastěji využíváte? Vedoucí odboru, vedoucí samostatného oddělení



Tabulka 2: Individuální odpovědi na otázku „Jaké zdroje inspirace pro hledání inovativních nápadů nejčastěji využíváte?“.

Odpověď	Počet odpovědí
zkušenosti z jiných měst	1
Vlastní zdravý rozum, když přověřuji, zda jsou naše procesy zjednodušit	1

Co považujete za hlavní bariéry v oblasti iniciace a zavádění inovací na magistrátu?

Na otázku uvedlo alespoň jednu odpověď ze tří možných 182 respondentů.

Respondenti jako nejčastěji zmiňované omezení v oblasti iniciace a zavádění inovací v prostředí MMZ označili vyčerpání běžnou pracovní činností a absenci potřebného času. Tuto odpověď uvedlo 42 % odpovídajících. Dalšími často zmiňovanými bariérami jsou legislativní omezení a byrokracie (39,6 %), nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců (30,2 %), nedostatek finančních prostředků na zavádění inovací (28,6) a nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi (26,4 %).

Řadoví zaměstnanci proti celkové populaci častěji uváděli nedostatek finančních prostředků na zavádění inovací. Méně naopak zmiňovali nedostatek zájmu.





Vedoucí oddělení za hlavní bariéry v oblasti označili legislativní omezení a byrokracii spolu s nezájmem zaměstnanců, těsně následované přílišným vytížením a absencí času spolu s absencí inovační strategie a cílů.

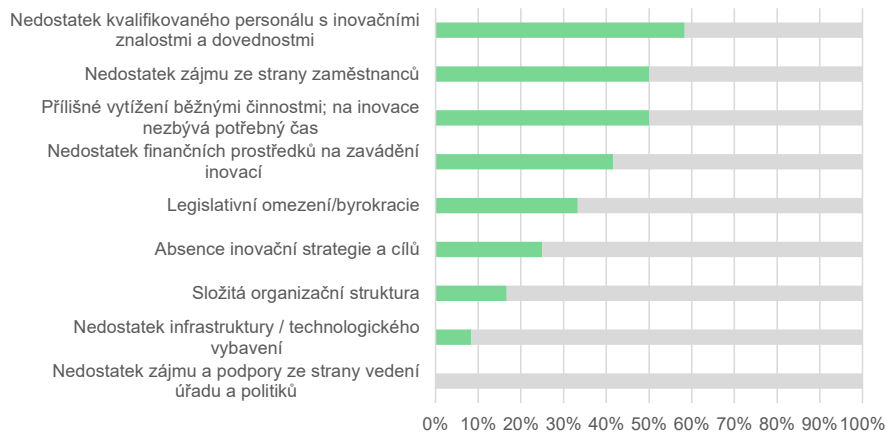
Ve skupině vedoucích odborů a samostatných oddělení byl nejčastěji uváděnou bariérou nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi následovaný nedostatkem času a nezájmem zaměstnanců.



Co považujete za hlavní bariéry v oblasti iniciace a zavádění inovací na magistrátu? Vedoucí oddělení



Co považujete za hlavní bariéry v oblasti iniciace a zavádění inovací na magistrátu? Vedoucí odboru, vedoucí samostatného oddělení

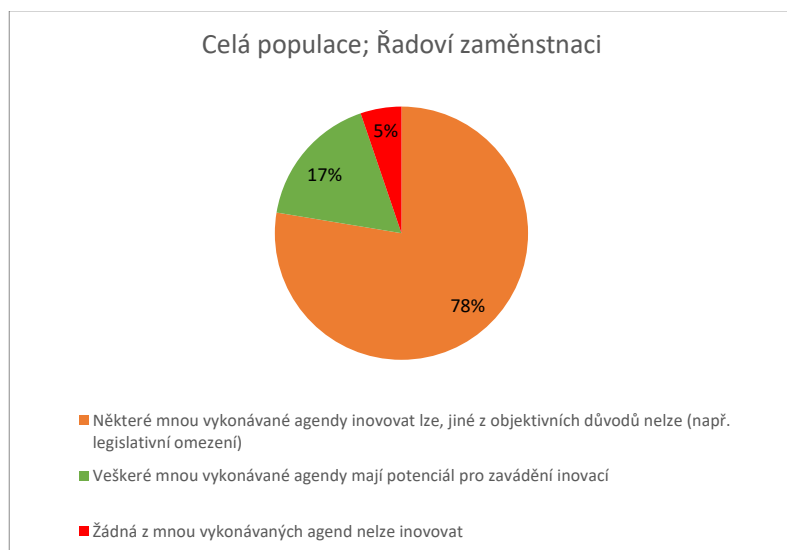


Tabulka 3: Individuální odpovědi na otázku „Co považujete za hlavní bariéry v oblasti iniciace a zavádění inovací na magistrátu?“.

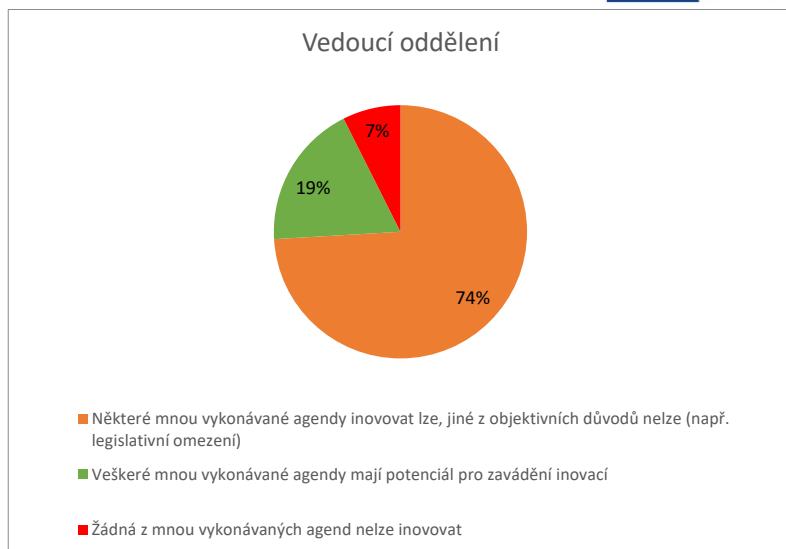
Odpověď	Počet odpovědí
Velkou bariéru vidím v přístupu OI, dle mého vůbec nechápou, že každý SW je třeba neustále dále rozvíjet a průběžně reagovat na ponež že se bude zabývat potřebami uživatelů a komunikovat s vývojovým týmem dodavatele SW. třeba uživatelů. Je nezbytné zřídit helpdesk, kam mohou uživatelé psát zjištěné nedostatky SW a návrhy na zlepšení. Je nezbytné zřídit pozici informačního manažera pro nejdůležitější aplikace (Ginis, CityWare...), který nebude dělat nic jiného, než že se bude zabývat potřebami uživatelů a komunikovat s vývojovým týmem dodavatele SW.	1
nízká systémová kompatibilita aplikací vnitřního informačního systému	1
nemožnost vzdáleného přístupu pro práci z domova	1
nechuť/odpor/odmítání zaměstnanců spolupracovat za zavádění inovací	1

Jak moc je podle Vás možné inovovat agendu, kterou vykonáváte v rámci své pracovní pozice? Názor na možnost inovace agendy v rámci své pracovní pozice sdělilo 179 respondentů.

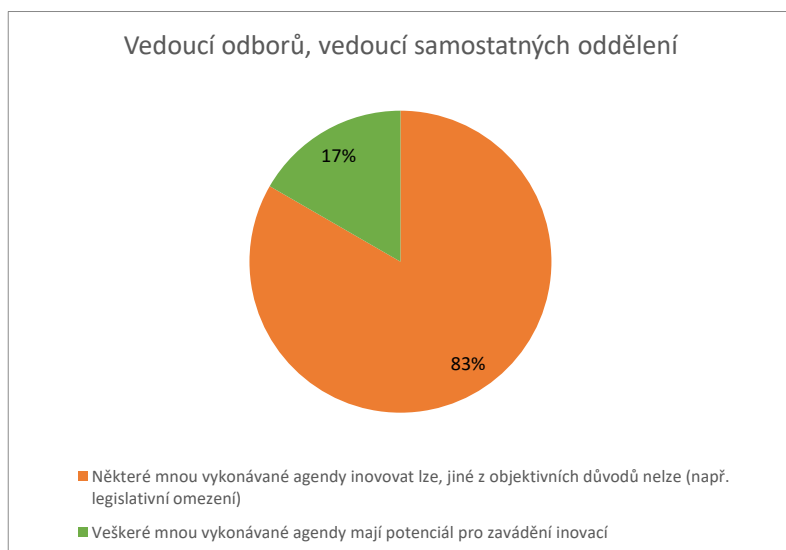
Jak celá populace, tak řadoví zaměstnanci považují inovace za možné alespoň v některých agendách. Pouze 5 % se domnívá, že inovace v rámci vykonávaných agend není možná.



U vedoucích oddělení se mírně zvýšil počet obou extrémních možností, tedy že všechny agendy je možné inovovat (19 %) a také že žádnou agendu není možné inovovat (7 %).



Vedoucí odborů a samostatných oddělení zastávají jednotně názor, že inovace je alespoň v některých typech jimi vykonávaných agend vždy možná.



V návaznosti na tuto otázku se mohli respondenti blíže vyjádřit a svou odpověď komentovat. Tuto možnost využilo celkem devět z nich.

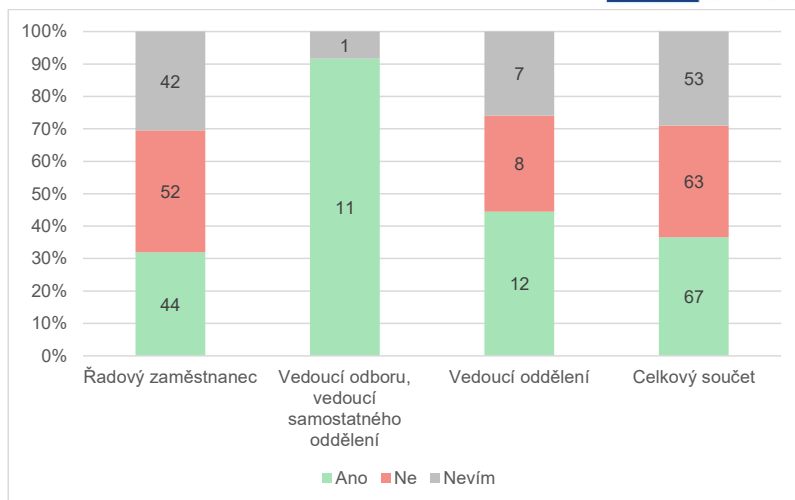
Tabulka 4: Individuální odpovědi na otázku „Pokud máte k předchozí otázce jakýkoliv komentář, můžete jej uvést“.

Odpověď
Jde o nezbytnou inovaci procesů, které však v dnešní době musí být nezbytně podpořeny příslušným SW s vazbou na další klíčové aplikace. Ideální je, aby daná aplikace řešila celý proces od příjmu žádosti přes uzavření smlouvy až přes kontrolu plateb s tím, že žadatel obdrží po přijetí žádosti informaci s číslem žádosti a přístupovým kódem a může si kdykoliv na webu ověřit, jak probíhá proces vyřizování.
Ize inovovat možnost více práce i z domova, což by alespoň v malé míře vyrovnal personální nedostatek na některých úsecích
např "ŽÁDANKA O PŘEPRAVU" stále obíhá v papírové podobě. Dále schází emailová informace o již podepsané objednávce ...
Navrhovala bych procesní řízení na činnosti v rámci magistrátu
Nejsou jen informační a organizační inovace (agendy), jsou i konkrétnější inovace například jak udělat z MMZ více ekologickou instituci, recyklace, zelené střechy, fotovoltika, plánovaná výsadba domácí zeleně, snížení uhlíkové stopy, dále jak podpořit spolupráci mezi jednotlivými organizačními složkami MMZ (velmi málo se spolupracuje)- finančně podpořit spolupráci
nelze nikoliv z legislativních důvodů, ale z důvodu nezájmu a byrokracie
Nelze zvolit žádnou z možností, jak mám toto posoudit?
Prehlcenost vlastní agendou a extrémním nárůstem administrativy, mimořádných úkolů, denním počtem emailu k vyřízení, apod.
zatím mi inovace nešetří čas - spíše naopak, proto nic nevyplňuji

Podílel/a jste se v posledních přibližně 2 letech na Vašem útvaru na zavedení konkrétní inovaci/inovace?

Na otázku odpovědělo celkem 183 respondentů.

V celkové populaci se na inovaci v období posledních dvou let podílela více než třetina zaměstnanců. Tento podíl se zvyšoval u vedoucích zaměstnanců, naopak snižoval u zaměstnanců řadových.



Sekce 2: Zavedená inovace

Stručně charakterizujte a popište zavedenou/ inovaci/zavedené inovace.

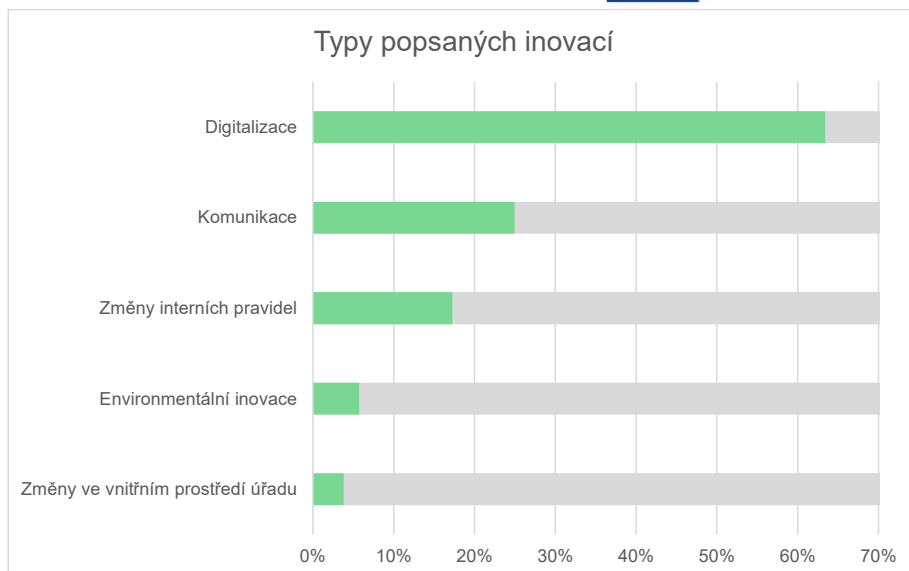
Ve druhé sekci dotazníku se respondenti vyjadřovali k zavedení konkrétních inovací v posledních dvou letech. Sekce byla určena respondentům, kteří na otázku „Podílel/a jste se v posledních přibližně 2 letech na Vašem útvaru na zavedení konkrétní inovaci/inovace?“ odpověděli „Ano“.

Z celkových 183 respondentů se pozitivně vyjádřilo 67, tj. 36,6 % a 52 popsalo konkrétní inovaci, na jejímž zavedení se v posledních dvou letech podíleli. Někteří respondenti popsali více než jednu inovaci. Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do kategorií.

Nejčastěji zmiňovanými inovacemi byly ty, které měly vztah k digitalizaci agend a procesů na MMZ. Často se jednalo o využití nových nebo aktualizovaných softwarových nástrojů nebo převedení agend z listinné do elektronické podoby. Tyto inovace popsalo asi 63 % respondentů.

Často zmiňovanými inovacemi byly také aktivity z oblasti komunikace, jak vnitřní tak vnější, případně změny v interních pravidlech MMZ.

Okomentoval(a): [LS1]: Přidat jednotlivé odpovědi v rozdělení na kategorie? Bude to velmi dlouhá tabulka



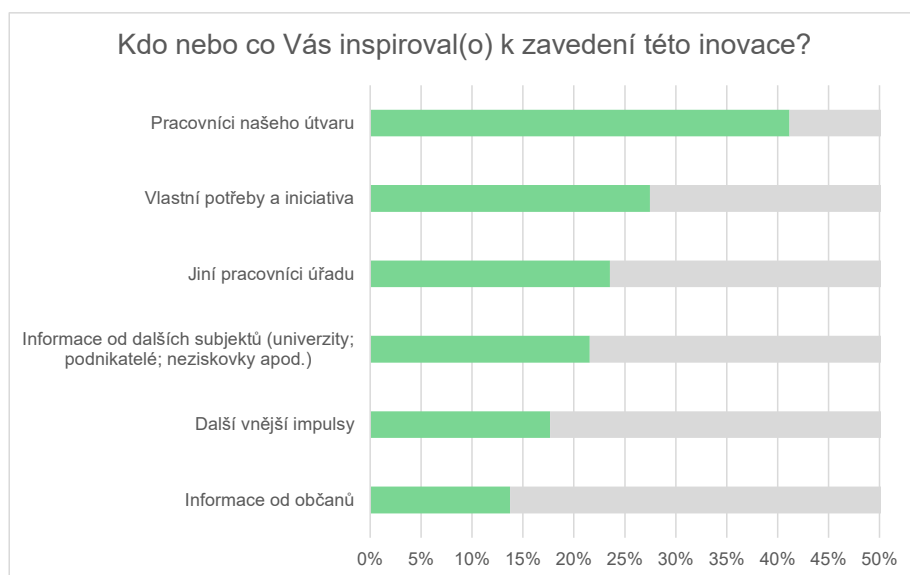
Typ inovace	Typické příklady
Digitalizace	Elektronické formuláře Sdílení souborů a složek Bezhotovostní platby pro občany Nový software
Komunikace	Změna webu Mobilní rozhlas Komunikační platforma pro práci při pandemii COVID
Změny interních pravidel	Nové směrnice Pravidla pro nájem bytů Zjednodušení a zefektivnění administrativních postupů
Environmentální inovace	Energetické úspory Modrozelená infrastruktura
Změny ve vnitřním prostředí úřadu	Zlepšení pracovního prostředí Umožnění home-office

Kdo nebo co Vás inspiroval(o) k zavedení této inovace?

K inspiraci pro zavedení inovace se vyjádřilo 51 respondentů, kteří mohli vybrat libovolný počet odpovědí, včetně odpovědí vlastních.

Nejčastějším zdrojem inspirace pro zavádění konkrétních inovací na MMZ byli označeni spolupracovníci, a to zejména ze stejného útvaru (uvedlo 41 % respondentů), ale i z jiných

útvářů (24 %). Významnou roli v této oblasti hrají rovněž vlastní potřeby a iniciativa zaměstnanců (27 %), které vychází z jejich zkušenosti i výkonu agend.



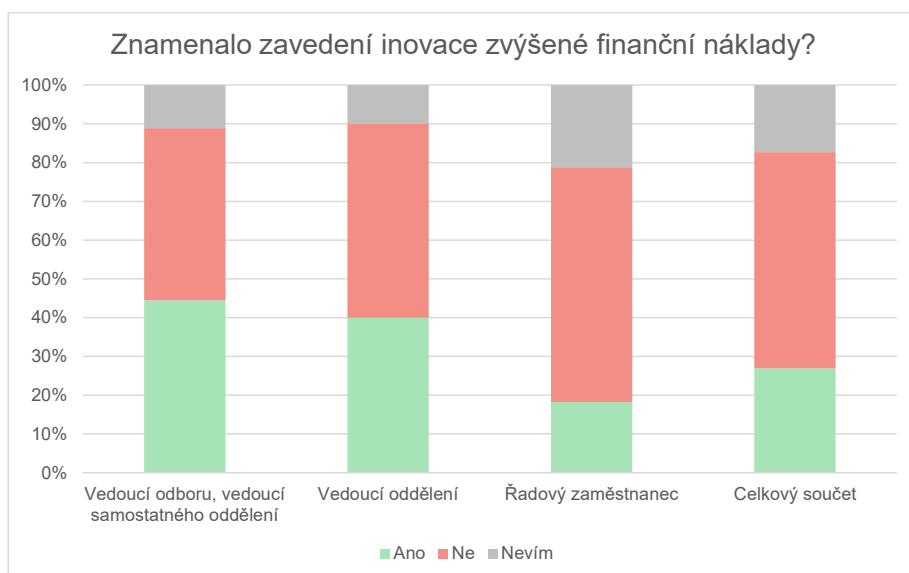
Tabulka 5: Jednotlivé odpovědi respondentů shrnuté v kategoriích „Další vnější impulsy“ a „Vlastní potřeby a iniciativa“

Kategorie	Odpověď
Další vnější impulsy	Jedná se o široce rozšířený systém používaný pro prodej vstupenek
	KÚ
	Legislativa
	odborný tisk
	metodika MŽP
	nikdo prostě se zavedlo a nikdo se na nic neptal
	legislativní změny
	neustálé konzultace při užívání programů
	zkušenost z jiných měst
	velké množství práce
Vlastní potřeby a iniciativa	vlastní nápad
	vnitřní potřeba jiného přístupu
	plnění zadaného úkolu
	já sám
	Vlastní potřeba
	stávající systém již nebyl vyhovující
	také vlastní zkušenosti a zjednodušení práce
	úspora časových kapacit

vlastní praxe z minulého pracovního místa
výkon vlastní agendy
vlastní nespokojenost
Některé směrnice a postupy jsou zastaralé
snaha o hladký průběh

Znamenalo zavedení inovace zvýšené finanční náklady?

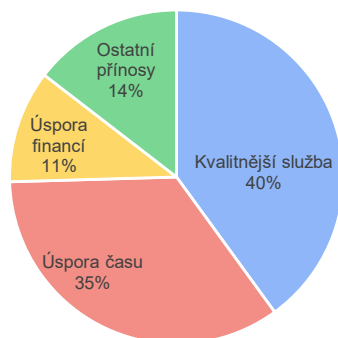
Také k otázce zvýšení nákladů se vyjádřilo 52 respondentů. V odpovědích je patrný rozdíl mezi odpověďmi řadových a vedoucích pracovníků, kdy řadoví pracovníci považovali zavedené inovace výrazně méně často za důvod zvýšených finančních nákladů, a to v 18 % odpovědí. Vedoucí pracovníci naopak pocítovali zvýšení nákladů v důsledků zavedení inovace v 44 % (vedoucí odboru, vedoucí samostatného oddělení), respektive 40 % odpovědí (vedoucí oddělení).



Jaký byl hlavní přínos zavedené inovace/inovací?

Nejčastěji zmiňovaným hlavním přínosem zavedené inovace či inovací byla mezi 52 respondenty poskytovaná kvalitnější služba. Tuto možnost zvolilo 40 % z nich. Následoval přínos ve formě úspory času (zmiňilo 35 %) a pouze 11 % považovalo za hlavní přínos úsporu financí.

Jaký byl hlavní přínos zavedené inovace/inovací?



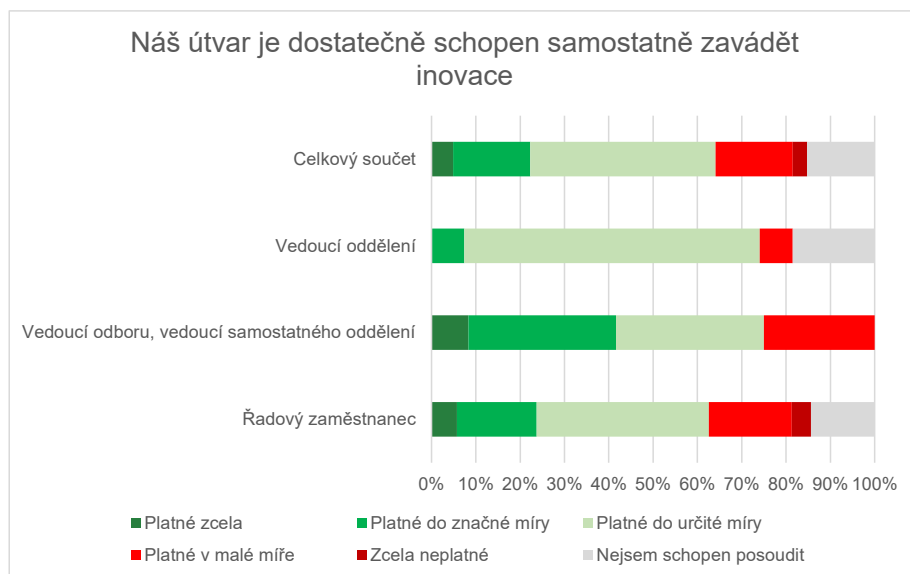
Tabulka 6: Ostatní přínosy zavedené inovace/inovací jednotlivce zmíněné respondenty.

Popsaný přínos	Počet odpovědí
nárůst a znepráhlednění administrativy-prodloužení doby vyřízení agendy	1
plnění zákonných povinností	1
možnost dodržení harmonogramu práce a naplnění identifikátorů	1
konzultace s OI	1
úspora času je ale relativní stále záleží na rychlosti vyřízení ost.kolegy	1
dále znamená méně kontaktu odcizení méně pohybu	1
zefektivnění procesu	1
Možnost internetového prodeje	1

Sekce 3: Inovace na útvaru nebo úřadu

Náš útvar je dostatečně schopen samostatně zavádět inovace

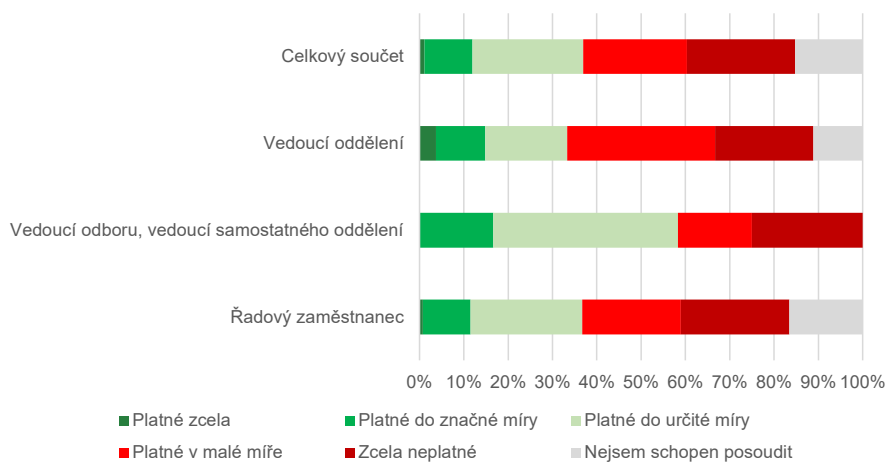
Schopnost útvaru pracovníka zavádět inovace je hodnocena vesměs pozitivně, a to jak celkovou populací respondentů, tak vedoucími pracovníky. Menší důvěru v tuto schopnost pak vykazují řadoví pracovníci.



Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ

Asi čtvrtina respondentů uvádí, že nejsou vyzýváni k tomu, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ. Tento trend je silnější u vedoucích oddělení, naopak méně často jej uvádí vedoucí odborů a samotných oddělení.

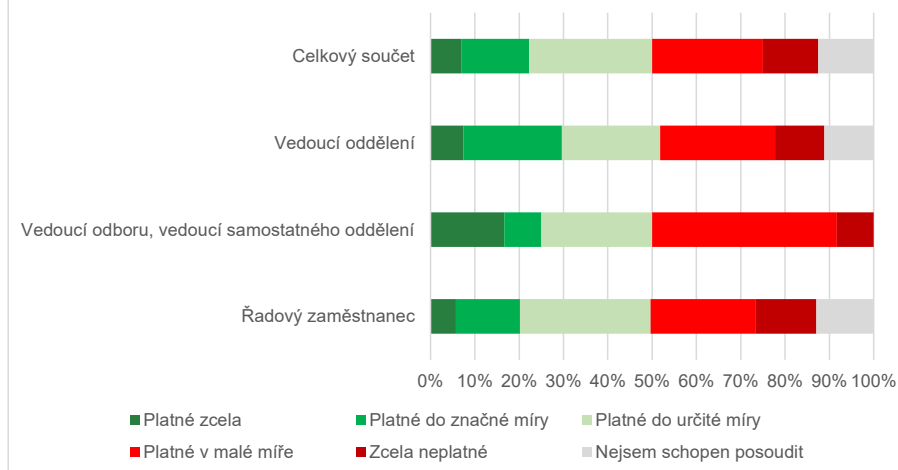
Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ



Existuje vzájemná spolupráce a sdílení nápadů, které podporují inovace

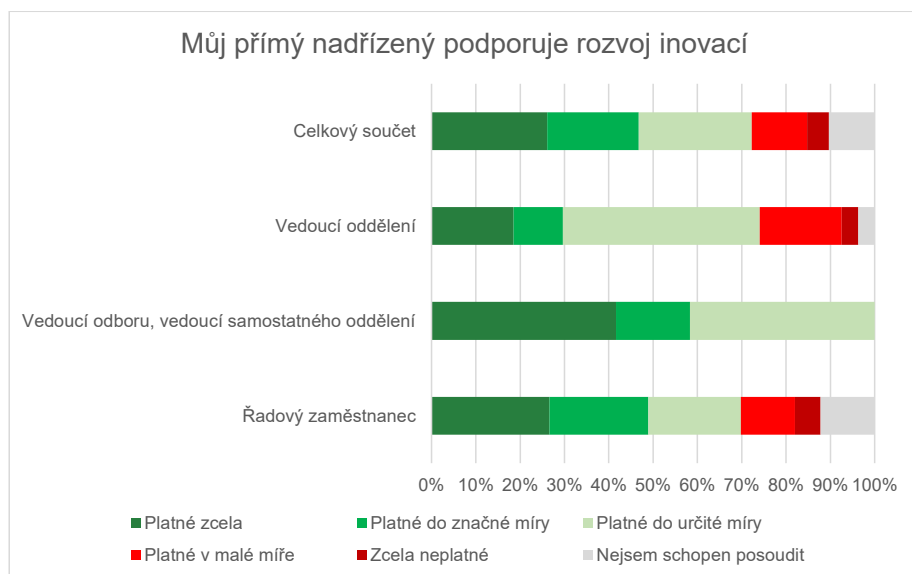
Existenci vzájemné spolupráce a sdílení nápadů, které podporují inovace, potvrzuje či spíše potvrzuje asi polovina dotázaných napříč skupinami oslovených zaměstnanců MMZ.

Existuje vzájemná spolupráce a sdílení nápadů, které podporují inovace



Můj přímý nadřízený podporuje rozvoj inovací

Podporu nadřízených v oblasti rozvoje inovací deklaruje zcela či spíše více než 70 % oslovených. Podporu pocítují zejména zaměstnanci v roli vedoucích odborů a samostatných oddělení, méně často naopak vedoucí oddělení.



Co považuje za hlavní výzvy a problémy úřadu, kterým by se z pohledu inovací a změn měla věnovat hlavní pozornost? Jak moc je z Vašeho pohledu důležité inovovat následující témata.

Otázka byla hodnocena na pětistupňové škále, kdy hodnocení jedna znamenalo nejmenší důležitost a hodnocení pět naopak důležitost nejvyšší.

Z hlediska klíčových témat pro oblast inovací nastává mezi oslovenými skupinami shoda na potřebě věnovat se oblasti spolupráce a sdílení informací mezi jednotlivými útvary v rámci magistrátu. Z pohledu řadových zaměstnanců jsou významné také oblasti efektivnějšího rozložení pracovní náplně a motivačního finančního ohodnocení. Vedoucí oddělení považují vedle spolupráce a sdílení informací za významné oblasti digitalizaci a zjednodušování agend a také přístup ke vzdělávání a školení. Vedoucí odborů a samostatných oddělení přikládají rovněž vysoký význam efektivnějšímu rozložení pracovní náplně, tak jako řadoví zaměstnanci. Ve významu digitalizace a zjednodušování agend pak jejich priority souzní s vedoucími oddělení.

Téma	Počet odpovědí	Průměrné hodnocení			
		Celková populace	Řadoví pracovníci	Vedoucí oddělení	Vedoucí odborů a samostatných oddělení
Digitalizace a zjednodušování agend	180	4,04	3,98	4,2	4,25
Efektivnější rozložení pracovní náplně v rámci útvaru (zahlcení některých pracovníků)	180	4,23	4,24	4,19	4,25
Motivační finanční ohodnocení (odměna za dosažení cílů)	182	4,15	4,15	4,12	4
Obecné nastavení jasných pravidel a podpory pro zavádění inovací	179	3,73	3,66	3,88	3,92
Přístup ke vzdělávání a školení	179	3,8	3,74	4,2	3,58
Spolupráce a sdílení informací mezi jednotlivými útvary v rámci magistrátu	179	4,17	4,12	4,42	4,08
Srozumitelnost činnosti a pochopení ze strany veřejnosti	180	3,72	3,7	3,84	3,58
Zlepšení péče o zaměstnance jako rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů z FKSP	181	3,58	3,62	3,44	3,17
Zlepšování mezilidských vztahů v rámci úřadu	176	4,01	4,03	4,11	3,67

Existují i další výzvy a problémy úřadu, kterým by se z pohledu inovací a změn měla věnovat hlavní pozornost než výše uvedené?



Odpověď	Počet odpovědí	Kategorie
Ano. Změnit pohled na homeoffice: nejedená se o benefit pro pracovníka, který ho potřebuje, ale o nástroj, který zvyšuje efektivitu pracovníka a je přínosem především pro zaměstnavatele.	1	Personální opatření, digitalizace
doplnění personálního obsazení VŠECH útvarů (lidé přicházejí a odcházejí), věnování se zaměstnancům, kteří mohou pracovat z domova, ale nemají podporu a technické připojení pro práci z domova. Tím se omezuje HO a vyřazuje se zbytečně z práce personál (např. na mateřské dovolené), který by mohl pracovat z domova.	1	Personální opatření, digitalizace
Extrémní prehlcenost některých pracovníků, útvaru. Není prostor na zvládnutí úkolů, natož prostor na inovaci.	1	Zjednodušení procesů
Finanční podpora v oblasti obnovy zastaralé techniky.	1	Finance
komunikace a přístup k občanovi; provázanost agend, spolupráce mezi odbory; SW vybavení usnadňující práci a zvyšující efektivitu práce; ze strany personálního začít vytvářet dobré podmínky pro práci jak stávajících, tak nových zaměstnanců a podporovat mezilidské vztahy; vítat ze strany zaměstnance inovace	1	Personální opatření; vnější komunikace; vnitřní komunikace
Komunikace a spolupráce mezi útvary, společné projekty.	1	Vnitřní komunikace
komunikace s veřejností ve smyslu jasného vymezení státní správy a samostrávy, ovlivnitelnosti a řešení problémů (např. černé skládky na soukromých pozemcích, opravy cizích komunikací...)	1	Vnější komunikace
např. existence popisu pracovních činností, sjednocování pracovních postupů u stejných nebo podobných agend	1	Zjednodušení procesů
Někteří zaměstnanci nevládnou pracovat se současnými technickými zařízeními a technologiemi a i přesto jsou zde podporováni. Jejich postoj k inovacím je tedy negativní - to je největší problém magistrátu.	1	Personální opatření
Podle mě žádná další strategie nic nevyřeší, před dvěma lety se udělal průzkum, kde jsou mezery v podpoře procesů a nevznikl z toho žádný akční plán, nebyly na to přiděleny žádné peníze. Je to o lidech a obecně o nastavení systému, tzn. vyčlenění lidské kapacity, která se tomu bude opravdu věnovat. Mohu své lidi vyzývat i inovacím jak chci, když na IT řeknou, že to nejde, je to k ničemu...	1	Personální opatření



pokud nemají osobní zájem tak většina zastupitelů a radních nemá zájem na inovacích,	1	Politické vlivy
Propojení systémů pro umožnění práce z domu	1	Personální opatření, digitalizace
předem provedené změny vedení spisové dokumentace v návaznosti na novelizace zákonů	1	Zjednodušení procesů
Přehledné rozdělení agend odborů - majetku a výkonu činnosti. Zjednodušení stávajících procesů, možnost delegovat odpovědnosti za určité procesy na podřízené osoby.	1	Zjednodušení procesů
Ze spokojenosti zaměstnanců vychází spokojenost občanů a chuť zaměstnanců k inovacím, dobře odvedené práci a k úsměvu vůči občanům. V případech, kdy ani po inflaci nedojde ke zvýšení platů a plat se některým zaměstnancům nezmění třeba 5 let vede k pochybnostem a myšlenkám, proč jsem vlastně ještě na tomto místě a proč se vlastně tak snažím. Finanční stránka věci spojená s dalšími požadavky (pořádek na pracovišti, dodržování podmínek sick day, kontrola odkazů na internetu) vede k nedůvěře mezi pracovníky a k jejich ponižování. Vše plyne z povahy daného zaměstnance, ke změně nedojde ani kontrolou, ani vyhrožováním, ani ponižováním. Koho práce baví a pracovat chce, pracovat bude. Koho práce nebaví, bude křičet, kolik jí nemá a jak je vytížený, i když pravda bude úplně jinde. Nedostatečné ocenění vysokoškolského vzdělání a ZOZ je dle mého také velkou chybou, vede k pochybnostem k čemu vlastně VŠ na úřadě je, když ohodnocení je vlastně u všech stejné. Přitom při přijímacím řízení je VŠ požadováno, požadavky zaměstnavatele ale neodpovídají ohodnocení. Neustálé probírání benefitů zatím k žádnému zlepšení nevedlo. Selským rozumem si můžeme uvědomit, že zaměstnanec touží hlavně po odpočinku a po voném času s rodinou, takže příspěvek na dovolenou jednorázovou částkou potěší každého pracovníka a nemusí se dělat zdlouhavé dotazníky a vyhodnocování, to je dle mě zbytečné plýtvání časem a pracovními silami pracovníků. O plýtvání sil na kontrolu pořádku na pracovišti (pochybují, že občan hodnotí, jak se mu v kanceláři líbí či ne) a kontrolu, kdy si kdo vzal sick day, jestli to nebylo v pondělí, v pátek, před svátkem, před dovolenou, jestli to bylo oprávněné a ze správného důvodu už se snad ani rozepisovat nebudu. Pakliže zaměstnavatel tento "benefit" poskytl, má být benefitem bez omezení. U roční jízdenky MHD ve Zlíně též nezkoumáte, jestli je to pro zaměstnance, nebo nakupuje ročenky pro celou rodinu.... Doufám, že můj otevřený názor přispěje ke klidnému pracovnímu prostředí a spokojeným zaměstnancům.	1	Personální opatření; pracovní prostředí



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zlepšení informovanosti o procesech pro nově nastupující pracovníky.	1	Personální opatření; vnitřní komunikace
nevím	5	

Polostrukturované rozhovory s pracovníky Magistrátu města Zlína

Metodický postup

Respondenty realizovaných rozhovorů byli zaměstnanci MMZ ve Zlíně, kdy ve většině případů se jednalo o vedoucí jednotlivých odborů/oddělení na MMZ. Respondenti byli na začátku rozhovoru seznámeni s projektem a následně byli ujištěni, že jejich anonymizované odpovědi budou použity pouze pro účely zpracování strategického dokumentu. Respondentům byly kladeny zejména otevřené otázky, v některých případech byly položeny i otázky doplňovací pro získání potřebných informací v řešených oblastech. Rozhovory byly prováděny v březnu a dubnu roku 2022. Místo realizace rozhovorů bylo ve všech případech v prostorách kanceláří MMZ ve Zlíně. Doba trvání jednotlivých rozhovorů se pohybovala od 30 do 60 minut. Celkem bylo takto uskutečněno 10 rozhovorů, kdy každý rozhovor byl strukturován do 4 částí, a to:

- Vymezení inovací včetně jejich aktuálního stavu a plánu do budoucna v rámci odboru.
- Klíčové bariéry komplikující zavádění inovací na odboru.
- Přístup zaměstnanců odboru k inovacím a možnosti jejich motivace.
- Dobrá praxe a úroveň kooperace mezi orgány VS.

Rozhovory byly nahrávány na diktafon (se zachováním anonymity při jejich pozdější interpretaci a za souhlasu dotazovaného), poté přepsány a následně analyzovány metodou prostého výčtu s využitím kódování na základě tematické analýzy, seskupování kódů do kategorií a hledání vztahu mezi kategoriemi. Ke kontrole validity byly použity tyto postupy: kontrola kódování a kategorizování s časovým odstupem 14 dní.



Sekce 1: Jak si inovace definují vedoucí odborů na MMZ?

Tady u nás by to slovo mělo **naplňovat určitou změnu**, jejímž důsledkem bude vyšší efektivita, příp. ušetření energie (ať už personální, mentální nebo materiální).

Pro mě inovace rovná se **digitalizace**.

Inovace by měly vést ke **zkvalitnění služeb, efektivnějším procesům, reakce na nějakou situaci**.

Zjednodušování postupů z hlediska odboru, provázanosti mezi jednotlivými odděleními. V zásadě je to o tom, ty činnosti udělat efektivnější. **Z mého pohledu je inovace jakýkoliv krok dopředu tak, aby to nezatěžovalo všechno ostatní**. Ono ty inovace nejsou jenom ale o té digitalizaci, ale spíše o těch pracovních postupech, aby to bylo přívětivé jak pro pracovníky, tak i občany.

Pod pojmem inovace si představuji – že něco, co funguje nějak složitě, tak tou inovací se ten výstup, nebo ta práce zjednoduší, zrychlí, zautomatizuje. Ta podstata práce zůstane stejná, ale ty kroky jsou modernější. **Inovace je podle mě zlepšení, modernizace pracovního postupu**. Zavádění nějakých novinek, např. elektronizace nějaké evidence ze stavu tužka/papír.

Já si představuji inovaci jako jakoukoliv změnu postupu, procesu, vybavení, zařízení, interního předpisu, čehokoliv, co vede ke zvýšení efektivity, kvality nebo které vede k větší dostupnosti nabízené služby případně většímu komfortu té služby vůči uživateli. **Není to tedy jenom o té digitalizaci, ale i třeba změna formuláře, což zvýší komfort uživatele služby, je inovace**.

Pro mě ty inovace jsou **jakýkoliv posun vpřed**.

Jejich cílem by mělo být **zlepšení, zjednodušení, zavádění něčeho nového**. Většinou to vychází z organizačních potřeb. Ne vždycky ale ty inovace přinesou to sladké ovoce. Někdy ten zavedený systém je třeba lepší, srozumitelnější.

Sekce 2: Jaké bariéry komplikují zavádění inovací na odborech MMZ?

Kategorie	Konkrétní bariéry na MMZ	Výroky respondentů
Organizační bariéry	Neochota a strach lidí ke změnám	<ul style="list-style-type: none"> • Někdy to taky může být v tom, že někdo třeba nechce nic dalšího, že si odpracuje to svoje. • Co se týče těch bariér, tak já si myslím, že je to primárně o tom, co chceme prosazovat, o té ochotě, jak k tomu přistoupíme. • Bojí se toho, protože nerozumí těm základům, a teď už přicházejí těžší a těžší věci, těm základům se vyhýbají, a teď je to dohání. Takže jakási obava, taková typicky česká neochota, že jsou lidi zvyklí na nějaký stereotyp, který pak neradi opouštějí. A myslím si, že zejména ve veřejné správě je takových lidí moc. • Takže jednoznačný deficit jsou lidi, kdy někteří nechcú vůbec, někteří minimálně. Ten zápal je prostě minimální. Já to i možná přičítám tomu, že ti, co jsou tady už 6/10/12 roků, tak už jsou zakonzervováni, už jsou na to zvyklí. • Obecně, takových těch lidí, co řeknou - zrušme tento papír, udělejme to elektronicky – je strašně málo. To vždycky řeknou, a to bude takové a takové, a já si to stejně vytisknu. • Někdy i lidé se bojí o svou práci, takže to někdy berou (třeba automatizaci nebo nějaký robot) jako hrozbu pro sebe, své zaměstnání. • Byly ale těžké porodní bolesti a odmítání některých lidí, kteří řekli, že: „já to všechno musím mít na papíře, mě to v tom počítači vadí, musím moc klikat, nevyznám se v tom atp.“ • Podle mě je to mnohdy neochota těch lidí do toho jít. Prostě jsou ti lidi nastavení na určitý systém, mají něco naučeného, a teď když na ně vybafnete s nějakou inovací, tak ne úplně jsou ochotni nebo schopni se přizpůsobit.
	Nedostatek dostupných zdrojů - finance	<ul style="list-style-type: none"> • Tím dalším limitujícím faktorem je to, co si můžeme dovolit (finanční limity). • Nás dost limitují finanční prostředky, které je potřeba na některé ty licence, takže čekáme, až se nám uvolní. • Já si myslím, že víceméně je to o těch financích. Ta vůle v rámci magistrátu by byla, ale ten rozpočet je hodně svázaný.
	Nedostatek dostupných zdrojů - čas	<ul style="list-style-type: none"> • Je tam i to časové hledisko, protože toho času není příliš – a zavádět něco, připravit to, potom na to dohlížet, to není jednoduché. Ono to není o tom jenom něco zavést, ale mnohem důležitější je to potom udržovat.

		<ul style="list-style-type: none"> Já bych třeba hrozně ráda přemýšlela nad tím, co by bylo dobré do budoucna zavést, změnit, ale zbývá mi na to v tom pracovním čase úplně minimum.
	Nedostatek dostupných zdrojů - IT infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> No a pak by nám pomohlo při té digitalizaci – když pracujeme s velkými objemy dat, s mapovými podklady atp., tak to naše současné vybavení to nestíhá. Obrazovky máme malé.
	Nedostatek dostupných zdrojů - lidé	<ul style="list-style-type: none"> Další bariérou je třeba dostatek kvalitních lidí, schopných na trhu práce. To je teda druhá věc, abychom našli lidi, kteří budou ochotni tady za ten tabulkový plat pracovat. Já si pak myslím, že ta hlavní překážka je v tom, že my tady na to nemáme kapacitu. My bychom třeba i chtěli něco zlepšit, ale máme jiné pracovní úkoly, které se musí řešit prioritně, a tady na ty koncepční věci, které by mohly procesy zjednodušit, tak na to není kapacita. Buď by musel být někdo přímo vyčleněn, aby se tím zabýval.
	Nedostatek dovedností/znalostí/odbornosti	<ul style="list-style-type: none"> Do značné míry tady vstupují do hry schopnosti těch lidí – vy máte nějakou představu – ale jsou tady limity odborné znalosti, které jsou někdy specifické. A ten druhý hlavní problém je digitální gramotnost těch lidí – těch softwarů už začíná být strašně moc, na každou věc je pomalu jiný software, a třeba ten vedoucí dělá ten pracovní úkon 1x/2x za rok, takže když to pak otevře, tak si to samozřejmě už nepamatuje, jak to dělal. A někteří už samozřejmě pak křičí, že mají 5 aplikací, a byly třeba zvyklí, že mají 2.
	Rigidní organizační kultura	<ul style="list-style-type: none"> Anebo taky že by nám k tomu měli dát ten prostor – dokážu si třeba představit, že 1x za půlroku bude nějaké setkání, brainstorming k tomu – otázka je, jestli kdyby se k tomu udělal zápis, jestli následně by někdo měl čas se tomu věnovat, to realizovat. Je to těžký. Já třeba od těch lidí, kolegů mých, vůbec neslyším věty typu:“ přemýšlel jsem nad tím, a bylo by dobré udělat to a to.“ Ono třeba v minulosti tady něco málo bylo, ale nedopadlo to úplně podle očekávání (špatné zkušenosti). A to asi bylo pak nemotivující pro ně.
Interakčně specifické bariéry	Nesdílení znalostí	<ul style="list-style-type: none"> Nesdílení znalostí a informací mezi zaměstnanci a napříč odbory - to je tady velký problém.
	Špatná komunikace na obou úrovních (top/down; bottom/up)	<ul style="list-style-type: none"> Špatná komunikace na obou úrovních (top/down; bottom/up) - lidé (zaměstnanci) se bojí něco říct, ozvat. Vedoucí zas komunikují špatně směrem k zaměstnancům (1) probíhá porada vedoucích bez zaměstnanců - ti pak o změnách neví; (2) Emaily od vedoucích nejdou všem zaměstnancům do kopie.
	Vztahy s dodavateli	<ul style="list-style-type: none"> Když jsme tady ty změny zaváděly, tak to bylo obtížné – my jsme rukojmí softwarových firem, těch dodavatelů. Nejhorší tedy vždycky je domluvit se s těma firmama, nejhorší když jsou dvě – třeba jedna



		<p>dodává docházku, jedna personální systém – kdo vytvoří ten překlenovací můstek, to trvá roky. Takže tohle je hlavní překážka všech inovací, nedokonalost těch dodavatelů.</p>
Inovační charakteristiky jako bariéry	Technické potíže softwaru/platformy	<ul style="list-style-type: none">• Máme tady systém asi 5 let, a už uvažujeme, že ho zrušíme, a vrátíme se k excelu, protože ta firma naslibovala věci, které ale nakonec ten systém neumí, opakovaně to navíc padá. Když už něco dělám (z pohledu dodavatele), měl bych si opravdu nastudovat všechny zákonné věci, co ten software má umět, jaké má limity, a ozkoušet to, než to prodám, a ne to tady potom zkoušet v plném provozu, to je problém, to je věčně.
	Složitost inovace	<ul style="list-style-type: none">• Podle mě ani není nutné používat ten psaný text a přepisovat slovo od slova, ale pracovat spíše prostě s pdfkem, vepisovat text do pdfka. Je fakt, že toto se mi třeba nepovedlo kolegy nějak motivovat k tomu, aby to tak dělali. Přišlo jim to prostě složité. Pro ně bylo lepší si to vepsat ručně. Pro kolegu to bylo prý přehnaně komplikované, to pdf musel otevírat v konkrétním softwaru, aby tam mohl psát, ale moc si to neosvojil.
	Náklady spojené se změnou (časové náklady spojené s inovací)	<ul style="list-style-type: none">• Takže argument těch odpůrců digitalizace, že je to více práce, je bohužel pravdivý. V tuto chvíli to teda tak je, ale myslím si, že třeba v budoucnu by to nemuselo tak být.• Existují případy, kdy se systém mění, a je to k horšímu, to nebudu nijak zastírat – digitalizace jako taková pro nás znamená více práce.• Co se týče té digitalizace, tak nevím, pořád se mluví o méně papírování, ale skoro mi to přijde, že ten efekt úplně takový není. Ba naopak. Mnohdy je to více práce, administrativy, potom se ta stěžejní práce dostává do pozadí. Ale není to vždy.
Kontextové bariéry	Zákony, předpisy	<ul style="list-style-type: none">• Co se pak týče inovace v těch procesech, tak tam je to složité. Protože nám spíše často legislativa komplikuje život než aby nám ho usnadňovala. Ty zákony se mění strašně rychle. Třeba před 10 lety nebyla ta agenda tak rozbujelá jako teď. Neustále se říká, že ta státní správa se bude zjednodušovat. Ale já vidím spíše opak.• A pochopitelně taky to, že veřejné zakázky jsou na dlouho – než to projde všemi těmi schvalovacími procesy (radou, zastupitelstvem).
	Mimořádné události (covid, válka na Ukrajině)	<ul style="list-style-type: none">• Měla jsem velké plány, které mi ale zhatil covid, potřeba testovat zaměstnance, vést evidenci očkování, problémy s nefungujícími elektronickými neschopenkami, což mi odčerpalo velké množství personální kapacity, takže moc času na ty inovace nezbylo.



		<ul style="list-style-type: none">Možná pak kdyby ještě nebylo takových těch mimopracovních záležitostí (externí vlivy), které se musí operativně řešit – třeba ten covid nebo teď zase ty souvislosti s Ukrajinou – tak řada lidí musí pracovat pak tady na tom, a nemohou se na plno věnovat té své pracovní agendě.
	Turbulentní vývoj	<ul style="list-style-type: none">Pak se samozřejmě můžeme dostat i nakonec a zjistit, že to třeba není tak efektivní, jak jsme si představovali, a musíme začít od znova. Typický příklad je třeba s tou digitalizací – máte připravený nějaký plán, který víte, že můžete zrealizovat, ale právě tím, jak se všechno rychle mění, tak se vám v průběhu času třeba ukáže, že ty nároky už jsou jiné, a ten systém pak musíte celý od začátku změnit. Tohle je asi největší problém.

Sekce 3: Jak motivovat a stimulovat zaměstnance MMZ k inovacím?

Kategorie	Konkrétní motivační nástroje	Výroky respondentů
Nefinanční motivace	Pochvala	<ul style="list-style-type: none">Třeba ta pochvala určitě taky hraje roli – určitě neméně radosti vám udělá, když vedoucí vám řekne: „dobrá práce, jsme spokojení, díky.“ Tohle je velký stimul, ale musíte mít důvod to říct.Já myslím, že jednoznačně odměna v tom může pomoci, ale nemyslím tím finanční. Třeba taková forma veřejné pochvaly tady moc často není, to se tady moc neděje.Motivace jsou důležité, to vím i z různých školení, že máme používat metodu sendviče – pochvala, kritika, pochvala.
	Možnost seberealizace	<ul style="list-style-type: none">Musím říct, že zrovna u nás na odboru jsou lidi, že pro ně je asi největší motivací to, když vidí, co se realizovalo, a že to dobře dopadlo. To, že nějaký jejich nápad se uskutečnil, ten pocit, že to třeba i ostatní oceňují, že to funguje dobře, je pro ně podle mě největší motivací. Třeba je to mzdová účetní, středoškolačka, a něco vymyslela, přesvědčila ty zastupitele, celý MMZ to pak ví, že to je její dílo, a je to dobré. Možnost té seberealizace, přemýšlí o té práci, něco je napadne, a pak to projde.



		<ul style="list-style-type: none">• Taky si myslím, v kontextu těch odměn, že mnohdy je lepší, když ten člověk má takový dobrý pocit než řekněme plnou kapsu.
	Prezentace úspěšných inovací	<ul style="list-style-type: none">• A potom, a to je asi více o vedení toho úřadu, tak více prezentovat to, co se povedlo – třeba se nám povedly elektronické materiály do rady, což ušetří strašně práce – tak to ukázat více, co už se reálně povedlo. Bohužel těch věcí není ještě tolik, ale více to vypichovat. Takže víc se chválit v tom, co se už udělalo dobrého, a navzájem, lidi si to kolikrát v tom chvatu ani neuvědomí.
Finanční motivace	Mimořádné odměny	<ul style="list-style-type: none">• V té finanční motivaci máme možnost 2x za rok ty pracovníky odměnit za mimořádné činnosti, kterou navrhuje vedoucí. Ty odměny by měly být za mimořádné věci. Pokud tedy přijdou s něčím novým, tak je motivujeme touto cestou. Ta mimořádná odměna je asi potěší nejvíc.
Vzdělávací aktivity	Školení	<ul style="list-style-type: none">• Třeba nějaké školení pro ty vedoucí, aby věděli, jak ty informace a změny komunikovat.• Já myslím, že my se musíme více opřít do toho vzdělávání, abychom to změnili. Třeba tematika té digitální gramotnosti není na to online školení (v období covidu) vhodná. Třeba na spisovou službu máme interního školitele, ten udělá základní obecný kurz, ale pak chodí po těch jednotlivých útvech, protože každý má svá specifika. Takže v budoucnu bych viděla jako super, že bychom mohli mít nějaký systém interních odborných školitelů, kteří by pomáhali s těmi aplikacemi, a vždy na tom konkrétním útvaru ve vztahu na jeho potřeby a činnosti – takto je to podle mě vždy lepší než nějaké obecné školení.
	Veřejná fóra	<ul style="list-style-type: none">• Možná na těch úrovních vedoucích, i běžných pracovníků, by určitě pomohlo něco jako takové veřejná fóra – třeba kdyby se jednou za čas úředníci v té své oblasti sešli a sdělovali si ty zkušenosti a navzájem se inspirovali. To je podle mě nejlepší.
Efektivní zavádění a řízení změn	Postupné zavádění změn	<ul style="list-style-type: none">• My obecně když zavádíme ty změny, tak nejsme zastánci přístupu: „Tak ode dneška se všechno mění.“ My se snažíme ty změny dělat plíživou cestou, je to ne asi úplně čestné, ale díky malým krokům, které postupně měníme, se nám podaří poměrně nenásilnou cestou to promítnout. Vždycky je to ale o tom, aby ta změna něco konkrétního přinesla.
	Správné klima	<ul style="list-style-type: none">• Já myslím, že tady je klíčové: pozitivní zpětná vazba ze strany vedoucích/vedení, pak samozřejmě mít k tomu (inovacím, změnám) prostor v rámci té běžné pracovní činnosti, a pak taky možná ještě impuls někoho, kdo to bude posouvat dál, kdo se těmi procesy bude zabývat – tomu se v podnicích říká kvalitáři nebo nějak tak – fulltime job, kde se lidé zamýšlí nad všemi procesy a hledají to zlepšení.



		<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa ze strany vedení, aby k tomu bylo nakloněné.• Pořádně ty změny komunikovat, a hlavně lidsky je komunikovat, nenařizovat a neřvat.• My monitorujeme tu běžnou pracovní agendu a slyšíme třeba ty výtky typu: „proč to mají 5x nebo několikrát psát, vyplňovat,“ a pak se na to snažíme nějak reagovat a změnit to. Pak se taky vždycky snažíme o to, co dělají ti jednotliví lidi u nás na odboru, abychom si to sami zkusili. To je hrozně důležité, abychom viděli, jak by to fungovalo.• Ta veřejná správa by se měla podle mě chovat trošku jinak – ne jenom, že my máme předepsané formuláře nějakým zákonem – ale být přístupnější k těm lidem. Ono to pak pomáhá i pro toho pracovníka, protože když někoho zahltím jenom tím, že nebude dělat nic jiného než psát závazné stanoviska na úřadu památkové péče, tak ho to prostě po dvou, třech letech přestane bavit.
	Jednoduchá řešení	<ul style="list-style-type: none">• To možná někdy jednodušší věci jsou účinnější. A právě proto jsme my tady na odboru přikročili k tomu, že používáme programové vybavení, které všichni mají (např. ten excel). Je to levné, rychlé, a můžeme si to měnit sami. Když bychom si chtěli něco udělat na míru od nějakého dodavatele, tak musíme někomu říct, musí nám to někdo odsouhlasit, tu změnu pak musí dělat třeba programátor, musí to otestovat, zkontrolovat, to není příliš jednoduché.
	Aplikace procesů/postupů ze soukromého sektoru	<ul style="list-style-type: none">• Prostě bych se nebránila procesům, které jsou už dlouhodobě zavedené v soukromém sektoru, ve firmách, tak je zavést i tady na úřad.• Nicméně já se hodně dívám i do soukromé sféry. I z tady si hodně můžeme vzít jako je třeba nastavení interní komunikace. Navíc ta soukromá sféra je pořád o krok dál.



Sekce 4: Jaké jsou plány do budoucna v kontextu inovací?

Taky bychom chtěli **inovovat projektové řízení** – aby byla taková jednotná vstupní databáze těch projektů (včetně aktuálních informací k nim např. jestli už je žádost o stavební povolení, kdy vyprší, ten aktuální stav), protože teď si to každý na odbor vede sám, my to tady děláme pořád ex celem, že nám všichni pošlou nějaké požadavky a informace atp. Ta databáze kdyby byla přístupná a sdílená napříč odbory, to by bylo super. My sice něco podobného máme – zásobník projektů – je to na Google excel, tam to třeba některé odbory dávají, ale tam se hrozně blbě s tím pracuje, složitě se tam vkládají řádky a tak.

Já mám takový jeden sen, kterého se ale asi u nás ve veřejné správě nedožiju. **Já bych byla ráda, kdyby všechny služby nabízené MMZ byly popsány z optiky procesního řízení.** My tady máme nějaký organizační řád, kde jsou činnosti těch útvarů. Ale pokud by se nám podařilo celý ten organizační řád popsat jako procesy, které jsou napříč útvary – tak dostat to do elektronické aplikace (kterou už máme, ale k tomu účelu ji nevyužíváme, používáme ji na registraci agend) – díky tomu by bylo možno, jednoho dne, z toho i dělat elektronické popisy pracovních činností.

Máme tady kulturní fond, a tam uvidíme, co přinese inovace ve smyslu elektronického podání žádosti o dotace, na kterou se připravujeme. Taky bychom chtěli, aby tato změna měla pozitivní efekt jak na úředníka tak toho uživatele, aby to nebylo udělané jen tak polovičatě, což pak může naopak přinést i více zátěže.

Takže hlavně do budoucna budeme teď řešit ty dotační tituly (v rámci ITI, IROP), to vzdělávání těch dětí v návaznosti na aktuální situaci (invaze na Ukrajině).

Do značné míry to teď souvisí s právní úpravou spisové služby, která nabírá účinnosti, kde by se některé věci měly rapidně změnit. Dojde tam i ke změně některých postupů a podobně. Tady je ale důležité vždycky vidět i ten legislativní výhled dopředu tzv. co se mění, jaké jsou ty právní předpisy, kdy mají začít platit, které jsou v legislativním procesu atp. Paradoxně to teď ta digitalizace úplně nesplňuje – spíše je to takové hodně živelné než aby to bylo příliš systémové.

Co je ještě nové z poslední doby – to je taky ve spolupráci s IT – tak postupně se elektronizuje v rámci systému 602 i další věci, které dříve obíhaly fyzicky, např. cestovní příkazy, interní sdělení, žádosti o pořízení drobného majetku. Skoro všechno teď jde přes ten software 602. Zvažujeme i další věci v rámci toho software 602 – např. likvidační komisi i věci na vyřazení majetku – na tom se teď pomalu pracuje, ale v tom nás dost limitují finanční prostředky, které je potřeba na některé ty licence, takže čekáme, až se nám uvolní.

Takže možná ta inovace by mohla být někde jinde než tady u nás na odboru. Třeba u informatiků – aby se zamysleli nad tím, jak to udělat, aby tyto situace šly řešit. Třeba si někdo zlomí nohu, a mohl by měsíc pracovat z domu, ale my mu nemůžeme poskytnout žádná data. Tady to není umožněno. To je asi tak největší, v té úřednické práci, s čím bychom potřebovali pomoc. A tady je to pořád o tom, že se říká, že to nejde zabezpečit. My jsme se z domu (v době covidu) nedostali do těch systémů, databází, mohli jsme prakticky jenom posílat emaily. Pro magistrát je to velká výzva to udělat tak, aby to fungovalo.

Pak je tady i spousta činností takových manuálních, kde bychom čekali, že se třeba softwarově dají podpořit – **třeba máme tady středisko místních poplatků – a to je velice taková jednotvárná, ubíjející činnost. Tam by se dalo něco vymyslet, nějak to více zautomatizovat, co by jim pomohlo.**

My jednoznačně potřebujeme zřídit marketingové oddělení, ať téhle práci se věnují naplno marketeři, kteří na to budou mít dostatek času. V rámci toho tiskového oddělení ten můj cíl je, aby ty informace plynuly, aby novináři dostávaly servis a občané aby byly adekvátně informováni. To je standardní cíl, ale samozřejmě my ho potřebujeme nějak měřit, my potřebujeme data ve všech možných ohledech. To jsme si ověřili i při té identitě města. **Musíme získávat ty data dál, protože my třeba**



vydáváme ten magazín, ale nevíme, jak to ti občané vnímají, oni ho asi čtou, ale jsou to všechno naše domněnky. Takže my do budoucna budeme potřebovat stále sbírat data, ať můžeme tu komunikaci upřesnit a usměrnit.

Sekce 5: Kde se inspirovat?

Třeba v tom Brně mají velmi sofistikovaný proces co se týče hodnocení žádostí z kulturního fondu, mají to několikaúrovňové, mají k tomu i tu IT podporu, že mají na to takovou online aplikaci, do které jsou propsány ty žádosti, zejména do ní mohou vstupovat ti hodnotitelé a i ti úředníci, kteří administrují celý ten proces. A to nám přišlo hodně příhodné, to kdyby se podařilo tady jednou něco takového zrealizovat, tak by to bylo super.

Pak se mi líbí v tom Brně, a to se líbilo i našemu náměstkovi, že ten úředník se trošku vymaní z té své šedi, ulity, a začne i tu svou práci prezentovat jako něco zajímavého, atraktivního, něco je podstatné, a čemu si může dát nějakou kreativní tvář, nějaký vizuál – v tomto třeba v rámci odboru kultury v Brně mají vyloženě člověka na grafiku, na PR, a na to, jak prezentovat ty strohé údaje od úředníků veřejnosti, aby to bylo atraktivní pro lidi. Jasně existují pravidla kulturního fondu, ale když se z toho udělá něco takového (ukazuje na malou knížečku designovanou v Brně), tak to vypadá a působí úplně jinak.

konkrétně třeba co se týče přístupu k lidem a vstřícnosti úřadu, tak to se nám líbí Pardubice – byli jsme tam i osobně se podívat, jak to tam dělají. **Ten takový proklíentický přístup se nám právě líbil v těch Pardubicích.** My se snažíme i dívat do komerční sféry v tomhle – to znamená, že někdo třeba může něco zajímavého vymyslet, a my se pak pokusíme to implementovat tady v našich podmínkách. Třeba ještě ty Pardubice, to je podobně velký úřad jako náš, podobně situovaný, s nimi si ověřujeme i takovou zpětnou vazbu, jestli to ne/funguje, co by šlo udělat jinak případně atp. S nimi máme bližší vazbu.

Konkrétně pak máme dobrou spolupráci s Olomoucí, tak když někdy potřebujeme pomoc, tak jim zavoláme nebo i oni nám. Nebo i v Hradci Králové jsme kdysi zjišťovali nějaké věci, je to různé nebo do Brna. Třeba v Olomouci jsou před náma co se týká zavádění tříděného odpadu, že třeba začínali dříve než my třídít oleje nebo bioodpadu. My jsme se od nich inspirovali, jak to dělají, a pak jsme to tady diskutovali. V Brně jsou zase hodně před náma co se týká tzv. Re-use center (naplňuje koncept cirkulární ekonomiky). Tyto centra jsou tuším i v Ostravě. Tady máme trošku problém, že technickým službám se do toho u nás moc nechce, a vymýšlí varianty, že je to moc drahé a jak to spíš nepůjde než půjde.

Jinak tady odebíráme třeba časopis Moderní obec, Veřejná správa, a tam takové inovativní přístupy se často prezentují, i s fotkama. Nebo odebíráme i odborné časopisy – Voda, Odpady, Ovzduší – tam je taky spousta projektů, které mohou inspirovat. Taky jezdíme na různé konference.

Hlavně to, že město Zlín je součástí benchmarkingové skupiny měst – tam je cca přes 100 obcí, které jsou rozděleny do pracovních skupin, a my jsme v té pracovní skupině statutárních měst (je nás tam přes 20). Takže kromě toho, že to má vlastní aplikaci, kterou krmíme daty v nějakých 60 ukazatelích výkonnosti, které pak můžeme srovnávat, tak v rámci této naší pracovní skupiny se 2x za rok potkávají tajemníci spolu s kvalitáři, a pak se vždycky nahodí nějaké téma, jak je kde řešeno atd. Takže tohle je obrovský zdroj nápadů. Funguje i tzv. mini benchmarking, což je prostá emailová komunikace, kde jsou v adresáři tajemníci jednotlivých měst + ti kvalitáři.



Dále, já jsem teď domluvena s panem tajemníkem z Karviné, protože on tam prezentoval modul personálního systému v softwaru, který i my tady máme, a který se mi velice líbil. Tak jsem domluvená, že se tam půjdu na to podívat. Protože ten modul nějaké ty el. žádanky o dohody, přesčasy atd. soustřeďuje v jednom, je to tam takové přehledné. Že bych ty naše různé agendy takto soustředila do jednoho. **Ale třeba i tohle je inovace, ten personální systém v Karviné, protože oni ho mají propojený i s tím systémem řízení uživatelských oprávnění, což u nás zas až tak nefunguje.**

Pak třeba v Pardubicích jsme se byli podívat na systém, jak je tam vedena agenda služebních aut. Nevím teda, jestli pan kolega z toho nakonec něco implementoval, protože on zaváděl nějaké el. žádanky na auta – taky tohle jsme slyšeli v tom benchmarkingu.

Ještě mě konkrétně napadlo, že třeba **ty sdílené koloběžky tady ve Zlíně – to jsme si vzali inspiraci z Hradce Králové** – tak ty pravidla o tom nájmu, kde můžou ty koloběžky být, vím, že náš právník s nimi komunikoval, když tvořil ty pravidla. A tam se právě inspiroval i s ohledem na plánování této veřejné zakázky. To bylo asi naposled největší, co jsme poptávali.

My třeba sledujeme i to hodnocení měsíčníků – díváme se, které jsou nejlepší, jak to dělají. Ale ty peníze hrají prim, ty velká města mají jiné možnosti v tomto. My jsme v tomto omezenější, s ohledem na personální a finanční kapacitu města, v tomto jsme někde jinde. Takže díváme se spíše třeba na Pardubice, Hradec Králové atd. Sledujeme je z různých pohledů jako např. typ komunikace, uchopení grafiky a projektů, co zpracovávají (např. participativní rozpočet – který my třeba komunikujeme, takže se díváme i na statistiky, kolik lidí jim tam třeba hlasuje, kolik předkládá projekty atd.).

Souhrnná SWOT analýza

+ Silné stránky	- Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">– Pracovníci MMZ vnímají inovace pro svou činnost jako významné– Zamýšlené benefity z inovací pro zaměstnance– Významný podíl agend, které jsou vnímány jako vhodné pro inovativní aktivity– Sebedůvěra zaměstnanců MMZ ve vlastní schopnost inovace– Podpora vedoucích pracovníků inovujícím podřízeným– Úspěšně zavedené inovace v posledních dvou letech (především v oblastech digitalizace a řízení lidských zdrojů)– Účast v benchmarkingové skupině měst– Komunikace uvnitř MMZ– Existence pracovní pozice koordinátorka kvality řízení v rámci organizační struktury magistrátu– MMZ uspěl v šestém ročníku soutěže Přívětivý úřad v kategorii obcí s rozšířenou působností (1. místo v rámci Zlínského kraje)	<ul style="list-style-type: none">– Absence školení v oblasti inovací– Chybí komplexní přístup k inovačnímu managementu, inovace jsou řešeny vcelku nahodile– Komunikace s politickým vedením města o inovacích– Vytížení běžnými agendami– Nezájem aktérů uvnitř MMZ o inovace a jejich výsledky– Kompetence a znalosti uvnitř MMZ– Finanční zajištění pro inovativní projekty– Ztotožňování inovací převážně s digitalizací

↑ Příležitosti

- Podpora inovací ze strany nadřízených a dozorujících orgánů
- Legislativní podpora inovací
- Finanční schémata z externích zdrojů pro financování inovačních projektů
- Komunikace a sdílení znalostí s dalšími městy a obcemi
- Komunikace a sdílení znalostí s odborníky na zavádění inovací ve veřejné správě

↓ Hrozby

- Pokles příjmů veřejných rozpočtů
- Změny v legislativním prostředí
- Nezáměr aktérů vně MMZ o inovace a jejich výsledky
- Nezachycení trendu dynamických společenských změn (např. digitalizace)

Analýza příkladů dobré praxe

Analýza předkládá ukázkou dobrou praxi, které reflektuje náměty z předchozích fází zpracování dokumentu. Jde o stručné případové studie, které mají uživatelům dokumentu sloužit jako inspirace při návrhu vlastní inovačních podnětů.

Městský chatbot

V roce 2019 spustili ve finském městě Riihimäki městského chatbota založeného na využití umělé inteligence. Chatbot Kunta-Kati je občanům dostupný online nepřetržitě a občanům města dokáže zodpovědět otázky z oblasti zdravotnictví, vzdělávání nebo stavebních povolení. Kunta-Kati není jediným severským chatbotem. V sousedním Norsku byl úspěšně testován municipální chatbot Kommune-Kari, kterého v červnu 2022 zavedlo již 100 norských obcí. Kommune-Kari je natolik populární, že má i svou vlastní aplikaci pro mobilní zařízení. Vybrané obce uváděly snížení počtu telefonických rozhovorů až o 30 % po zavedení chatbota Kommune-Kari, jehož služby může využít asi 2 miliony obyvatel.

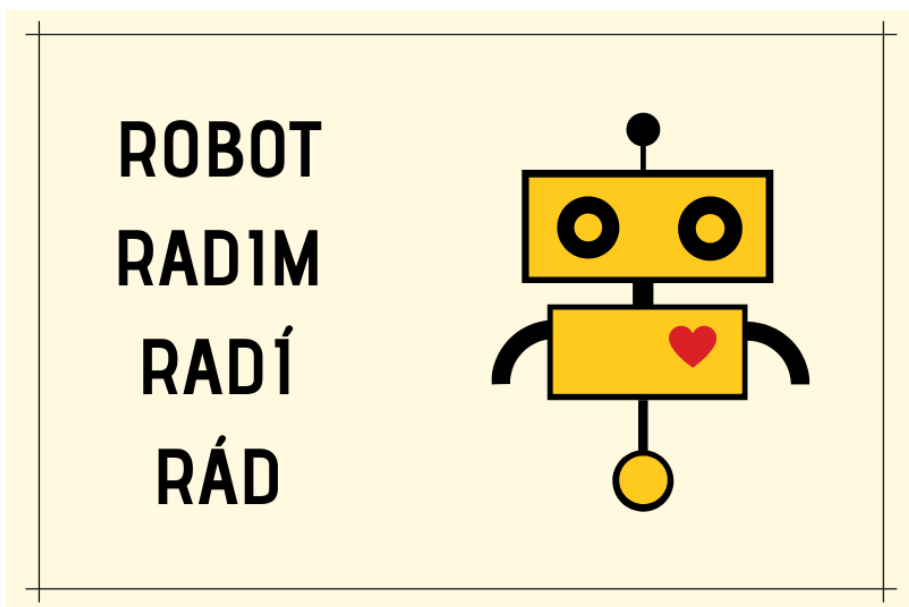
Ahoj! Jmenuji se Kari.

Co pro vás mohu udělat?



Obrázek 1 Kommune-Kari

Pozadu nezůstala ani česká města. Svého chatbota mají dnes třeba Městská část Brno-střed, město Plzeň, Semily nebo Praha 2.



Obrázek 2 Chatbot Radim

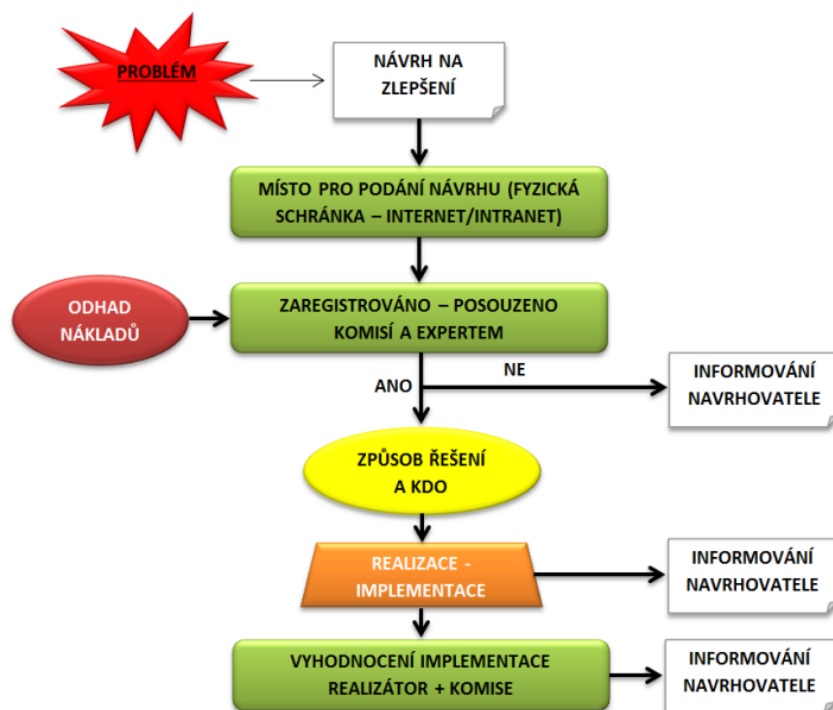
Miniúřad

Miniúřad otevřela Městská část Brno-střed v roce 2018, aby pro občany zjednodušila vyřizování běžných úředních pokynů. Pracovníci miniúřadu pomáhají lidem vyplnit potřebné formuláře, poskytují informace a směřují je na konkrétní odbory v řešení složitějších záležitostí tak, aby přicházeli s veškerou potřebnou dokumentací nebo doklady potřebnými ke kompletnímu vyřízení jejich požadavku. Minimalizují tak čas, který lidé na úřadě stráví a přispívají k příjemnějšímu řešení požadavků občanů městské části.

Metodika zlepšování se systémem zavádění inovací

Město Břeclav v roce 2015 v rámci projektu Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na MěÚ Břeclav zpracovalo metodiku, která se zabývala také přijímáním inovačních podnětů jak zevnitř tak z vnějšku úřadu. Metodika se zabývala jak formou sběru návrhu, tak jejich vyhodnocením a implementací, včetně odměňování navrhovatelů. Mezi hmotné odměny byly zařazeny například děkovné dopisy, dárkové předměty, školení podle výběru zaměstnance nebo dárkové poukazy. Své návrhy podávali jednotlivci na šablonách karty projektu, které zachycovaly jak problém, tak jeho řešení, včetně předpokládaných efektů či úspor řešením dosažených.

Schéma procesu



Obrázek 3 Proces zacházení s inovačními podněty města Brno

Práce z domova

Lotyšské Ministerstvo ochrany přírody a regionálního rozvoje umožňuje již od roku 2017 svým zaměstnancům pracovat po část týdne z domova. Práce z domova by neměla překročit 20 % týdenní pracovní doby, pro pracovníky pečující o děti do 14 let věku 40 % týdenní pracovní doby. Pro usnadnění přístupu k potřebným softwarovým nástrojům zavedlo ministerstvo pro své zaměstnance možnost vzdáleného přístupu do registru dokumentů, zaměstnaneckého portálu a k platformě Office 365. Mimo práce z domova umožnilo ministerstvo také využití flexibilní pracovní doby na začátku a konci pracovní doby. Zaměstnanci novinky po zavedení ocenili pozitivně. Mimo nárůstu spokojenosti s vlastní prací se zvýšil také počet osob, které by svého zaměstnavatele doporučily novým uchazečům o práci¹.

¹https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf

Návrh struktury a obsahu vnitřního předpisu

Představený vnitřní předpis popisuje veškeré procesní aspekty zavedení inovačního managementu do praxe úřadu. Byl formulován realizačním týmem tohoto dokumentu za úzké spolupráce a opakovaného připomínkování a upravování v souladu s požadavky pracovní skupiny. Níže uvedená verze představuje tajemníkem schválený Příkaz, který město začalo využívat v praxi.



statutární město Zlín
náměstí Míru 12, 761 40 Zlín

Příkaz tajemníka o vytvoření podmínek pro zavádění inovací

č. PT/XX/2022

Garant	Mgr. Tomáš Lang, tajemník MMZ
Zpracoval	Ing. Zdeňka Bačová, vedoucí Odboru informatiky MMZ
Schválil	Mgr. Tomáš Lang, tajemník MMZ
Závaznost	zaměstnanci SMZ zařazení do MMZ
Platnost	XX.09.2022
Účinnost	XX.09.2022

Použité zkratky:

MMZ – Magistrát města Zlína

SMZ – statutární město Zlín

Článek 1

Předmět úpravy

Tento příkaz upravuje pravidla pro systém řízení inovací v rámci činností spadajících do působnosti MMZ a vytváří motivační prostředí pro vznik nových inovací iniciovaných zaměstnanci SMZ zařazených do MMZ (dále jen „zaměstnanci“).

Článek 2

Vymezení pojmů

(1) Pro účely tohoto příkazu se inovací rozumí implementace nové nebo výrazně zlepšené služby, procesu či metody, která se výrazně odlišuje od služby, procesu nebo metody již existující v rámci MMZ a jejímž cílem je zvýšení společenského užítku v některé z oblastí spadajících do působnosti MMZ.

(2) Za inovaci se nepovažuje změna služby, procesu či metody, která je výsledkem postupného vývoje.

(3) Inovačním námětem je srozumitelně popsán návrh na zlepšení služby, procesu či metody, který je podán podle Článku 7.

Článek 3

Komise pro zavádění inovací

(1) Zřizuje se Komise pro zavádění inovací (dále jen „Komise“).

(2) Členem Komise je

- a) tajemník MMZ,

- b) vedoucí Odboru informatiky MMZ,
- c) vedoucí Odboru kanceláře tajemníka MMZ,
- d) vedoucí Oddělení koordinace projektů MMZ,
- e) koordinátor kvality řízení MMZ, a
- f) osoba, kterou do funkce člena Komise jmenuje tajemník MMZ.

(3) Seznam členů Komise vede tajemník Komise.

Článek 4

Působnost Komise

Komise

- a) vyzývá zaměstnance k podání inovačních námětů,
- b) posuzuje inovační náměty,
- c) informuje zaměstnance o výsledku posouzení jeho inovačního námětu,
- d) vede přehled všech podaných inovačních námětů, včetně výsledku jejich posouzení, a
- e) vykonává další činnosti, které jsou jí svěřeny tímto příkazem nebo jiným vnitřním předpisem.

Článek 5

Jednání Komise

(1) Komise se schází podle potřeby nejméně dvakrát ročně.

(2) Zasedání Komise svolává a řídí tajemník Komise.

(3) Zasedání Komise je neveřejné. Komise může své zasedání přerušit, nejdéle však na dobu 180 dnů.

(4) Komise je způsobilá se usnášet, je-li na zasedání přítomna alespoň třípětinová většina všech členů Komise.

(5) Komise přijímá své rozhodnutí konsenzem. Nedospěje-li k rozhodnutí podle věty první, je o návrhu hlasováno; v takovém případě je rozhodnutí přijato, vysloví-li souhlas s rozhodnutím nadpoloviční většina všech přítomných členů komise.

(6) Komise může na své zasedání přizvat, považuje-li to pro projednání inovačního námětu za nezbytné nebo účelné, zaměstnance dotčeného útvaru, osobu, která disponuje odpovídající odbornou či jinou způsobilostí pro posouzení projednávané věci anebo autora inovačního námětu. Přizvané osoby se účastní zasedání Komise s hlasem poradním.

Článek 6

Tajemník Komise

(1) Tajemník Komise

- a) zajišťuje organizačně-administrativní činnosti Komise,
- b) pořizuje zápis ze zasedání Komise,
- c) zajišťuje vedení přehledu všech podaných inovačních námětů, včetně výsledku jejich posouzení,
- d) zajišťuje informování zaměstnanců o možnosti podání inovačních námětů a termínu pro jejich podání před zasedáním Komise,
- e) zajišťuje informování zaměstnance, který podal inovační námět, o přijetí inovačního námětu a výsledku jeho posouzení,
- f) provádí kontrolu formální stránky předloženého námětu; v případě, že inovační námět neobsahuje formální náležitosti, je nesrozumitelný nebo neúplný; vyzve navrhovatele k jeho doplnění, aniž by byl inovační námět předložen k projednání na zasedání Komise,
- g) předkládá inovační náměty členům Komise k posouzení; je-li podán stejný nebo obsahově shodný či podobný inovační námět, o němž již bylo Komisí rozhodováno, připojí tuto informaci s výsledkem rozhodnutí k předloženému inovačnímu námětu, a
- h) vykonává další činnosti, které jsou mu svěřeny tímto příkazem nebo jiným vnitřním předpisem.

(2) Tajemníkem Komise je zaměstnanec, který vykonává funkci koordinátora kvality řízení MMZ; není-li funkce koordinátora kvality řízení MMZ obsazena, vykonává funkci tajemníka Komise vedoucí Odboru kanceláře tajemníka.

Článek 7

Sběr inovačních námětů

(1) Komise před zahájením svého zasedání vyzve zaměstnance, aby v určené lhůtě podali inovační náměty. Inovační námět podaný po této lhůtě bude projednán na nejbližším následujícím zasedání Komise.

(2) Inovační námět se podává Komisi pro zavádění inovací na elektronickém formuláři, který je dostupný prostřednictvím formulářové aplikace²⁾ nainstalované v pracovních počítačích zaměstnanců.

(3) Nelze-li inovační námět podat podle odstavce 1, lze inovační námět podat Komisi zpravidla v papírové podobě, a to doručením inovačního námětu tajemníkovi Komise. Nedílnou součástí takto podaného návrhu je vyplněný formulář uvedený v Příloze č. 1.

(4) Neobsahuje-li inovační námět náležitosti podle Přílohy č. 1 nebo pokud je nesrozumitelný nebo neúplný, vyzve tajemník Komise autora inovačního námětu, aby jej v určené lhůtě doplnil.

Článek 8

Projednání inovačního námětu

(1) Inovační námět, který není z formálních či jiných důvodů vrácen k doplnění, Komise posoudí na svém zasedání.

(2) O inovačním námětu Komise rozhodne tak, že inovační námět doporučí k realizaci, inovační námět zamítne, anebo rozhodnutí o inovačním námětu odloží.

(3) U komise nelze uplatňovat práva či plnit povinnosti, které vyplývají zaměstnanci vůči zaměstnavateli z práva duševního vlastnictví. Rozhodnutí Komise o doporučení nebo zamítnutí inovačního námětu nezakládá žádná práva ani povinnosti plynoucí z práv duševního vlastnictví. Práva a povinnosti vyplývající z práv duševního vlastnictví se uplatňují a vypořádávají u orgánu určeného organizačním řádem.

²⁾ např. formulářová aplikace FormFlow

Článek 9

Vývoj a pořízení

Inovační námět, který byl doporučen Komisí k realizaci a s touto realizací vyslovil souhlas věcně příslušný útvar nebo orgán MMZ, realizuje útvar MMZ, do jehož působnosti inovovaná služba, proces či metoda spadá, anebo útvar, který bude realizací inovačního námětu pověřen. Realizace inovačního námětu bude prováděna s důrazem na zmapování potřeb cílových skupin inovace a bude-li to možné a účelné i pilotně otestována. Realizující útvar může do realizace či jeho jednotlivých fází zapojit autora inovačního námětu.

Článek 10

Implementace

Po dokončení realizace inovačního námětu a jeho pilotním otestování vlastností, pro které byl inovační námět doporučen k realizaci, provede útvar, který byl pověřen jeho realizací, zavedení inovované služby, procesu či metody do fungování MMZ, nebrání-li tomu nějaká objektivní skutečnost

Článek 11

Hodnocení inovace

(1) Po uplynutí jednoho roku od implementace inovačního námětu provede věcně příslušný útvar zhodnocení účinnosti inovované služby, procesu či metody na základě měřitelných ukazatelů.

(2) Informace o zavedených inovacích se uvedou ve výroční zprávě MMZ.

Článek 12

Motivace inovátorů

(1) Komise podá nadřízenému autora inovačního námětu, který doporučí k realizaci, ale nestane se inovací ve smyslu Článku 2, návrh na přiznání odměny.

(2) Autor inovačního námětu, který Komise doporučí k realizaci a tento inovační námět se stane inovací ve smyslu Článku 2, obdrží odměnu.

(3) Komise má právo podat nadřízenému autora inovačního námětu návrh na přiznání odměny i v případech, nejsou-li splněna kritéria podle odst. 1 a 2. Tento návrh musí být odůvodněný.

Článek 13

Závěrečná ustanovení

(1) Za aktuálnost příkazu odpovídá Odbor kanceláře tajemníka.

(2) Vedoucí útvaru je povinen seznámit podřízené zaměstnance s tímto příkazem.

(3) Jsou-li v příkazu zmiňovány právní nebo vnitřní předpisy, jedná se vždy o jejich aktuálně účinné znění nebo předpisy, jimiž byly nahrazeny.

(4) Tento příkaz nabývá platnosti a účinnosti dne XX.XX.2022

Článek 14

Přílohy

Nedílnou součástí tohoto předpisu je:

příloha č. 1: Formulář pro podání inovačního námětu

Zlín 2022

Mgr. Tomáš Lang
Tajemník MMZ

Příloha č. 1

Formulář pro podání inovačního námětu

Název inovačního námětu:	
Jméno navrhovatele:	
Stručný popis inovačního námětu (max. 1000 znaků):	
Hlavní přínosy (max. 500 znaků):	
Příklady dobré praxe (max. 500 znaků):	
Odhad nákladů na pořízení inovace:	

Pilotní implementace inovačního managementu

Po opakovaném projednání a schválení finální verze Příkazu tajemníka o vytvoření podmínek pro zavádění inovací následovala pilotní implementace inovačního managementu do praxe Magistrátu města Zlín. Všichni pracovníci Magistrátu měli možnost se formou dotazníkového šetření zapojit už do analytické fáze zavádění inovačního managementu. O platnosti nového Příkazu tajemníka byli všichni zaměstnanci nejprve informováni emailem a následně také při osobních poradách na všech odborech. Při informování zaměstnanců byl kladen důraz na vysvětlení smyslu zavedení nového přístupu města k zavádění inovací, hlavních principů pro podání a hodnocení inovačních námětů a byl také představen příslušný formulář.

Sběr a vyhodnocení inovačních námětů

V listopadu 2022 byl v souladu s novým vnitřním předpisem zahájen sběr inovačních námětů. Po ukončení sběru inovací zasedla nově ustanovená Komise pro zavádění inovací, která všechny náměty vyhodnotila. Komise se sešla v počtu 4 z celkového počtu 5 členů a byla tak usnášenišchopná. Nejprve byl zvolen předseda Komise a následovalo posouzení inovačních námětů podaných za období. Byly projednány celkem čtyři náměty, z nichž ve dvou případech se nejednalo o inovace, ale pouze o náměty ke zlepšení. Ze zbývajících dvou inovací byla jedna přijata a druhá předána ke konzultaci tematicky příslušnému odboru.

Přehled podaných inovačních námětů:

Název: Přímý dotazník na každého pracovníka organizace Kategorie: Podnět ke zlepšení nesplňující charakteristiku inovace Stanovisko komise k zavedení: Do informace o inovačním dotazníku bude přidán přímý odkaz
Název: Manuál na použití loga města na web Kategorie: Podnět ke zlepšení nesplňující charakteristiku inovace Závěr komise: Autor námětu správně poukazuje na nedostatky, podnět bude předán vedoucímu příslušného odboru Stanovisko komise k zavedení: Ano
Název: Robotizace procesu uzavírání spisů ve spisové službě Kategorie: Podnět ke zlepšení splňující charakteristiku inovace Závěr komise: Jedná se o inovaci, která výrazně zlepší práci ve spisové službě Stanovisko komise k zavedení: Ano
Název: Poskytnutí provozního příspěvku příspěvkovým organizacím města bez vyhotovování smluv Kategorie: Podnět ke zlepšení splňující charakteristiku inovace Závěr komise: Podnět bude předán vedoucímu příslušného odboru Stanovisko komise k zavedení: Ano

V rámci zasedání Komise pro zavádění inovací byly projednány celkem čtyři náměty, z nichž ve dvou případech se nejednalo o inovace, ale pouze o náměty ke zlepšení. Ze zbývajících dvou inovací byla jedna přijata (Robotizace procesu uzavírání spisů ve spisové službě) a druhá předána ke konzultaci na příslušný odbor (Poskytnutí provozního příspěvku příspěvkovým organizacím města bez vyhotovování smluv).

Pilotní zavedení inovačního námětu

V souladu s Příkazem tajemníka o vytvoření podmínek pro zavádění inovací následovala pilotní implementace inovačního námětu do praxe Magistrátu města Zlín. V první fázi se jednalo o námět „Robotizace procesu uzavírání spisů ve spisové službě“, který byl v listopadu 2022 postupně zaveden do praxe. Podstatou inovace bylo naprogramování aplikace zajišťující automatické zpracování vybraných procesů ve spisové službě (robotizace) pro následné využívání v běžné praxi magistrátu.

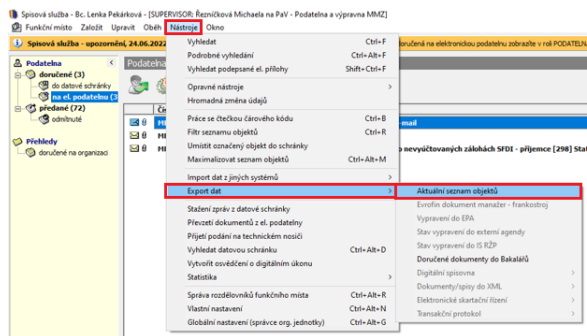
Následující část popisuje podstatu inovačního námětu v praxi.

#		Popis
1	Celý název procesu	Zlín – Uzavírání zpráv
2	Oddělení	Oddělení vnitřních služeb
3	Krátký popis procesu	Export doručených zpráv z přílohy ze Spisové služby do excelu a následné uzavírání zpráv a převádění formátu příloh podle Spisové služby.
4	Rozvrh procesu a četnost běhů	Proces bude spuštěn manuálně každý pracovní den.
5	Vstupní data	<i>Excel soubor – Export doručených zpráv s přílohy ze Spisové služby</i>
6	Výstupní	<i>Po uzavření zpráv a převodu formátů příloh pro Spisovou službu, zasílá robot report o stavu každé transakce SME.</i>

Robot pracuje s aplikací Spisová služba a Excel. Z aplikace Spisová služba si vyexportuje excel všech zpráv v kategorii Vyřízené. Robot vybírá jeden řádek zprávy a uzavírá. Převádí formát přílohy přiložené ke zprávě a uzavírá spis. Excel je používán jako report. Robot se bude spouštět manuálně.

Robot začíná pracovat s aplikací Spisová služba, do které se přihlásí. V pravém dolním rohu kliká na ikonu postavy. Tato ikona zůstává ve spodním řádku po dobu spuštění Spisové služby, proto je možné měnit pracovníky. Robot bude mít vyexportovaný seznam všech pracovníků pro Spisovou službu, který bude v Listě 1 v excelu. V Listu 2 bude se kopírovat z Listu 1 jméno osoby, pro kterou má přílohy robot zpracovat. Při spuštění robota si robot vyčte tento seznam osob, vybírá první jméno a pokračuje v procesu. Po dokončení první osoby uzavírá okno

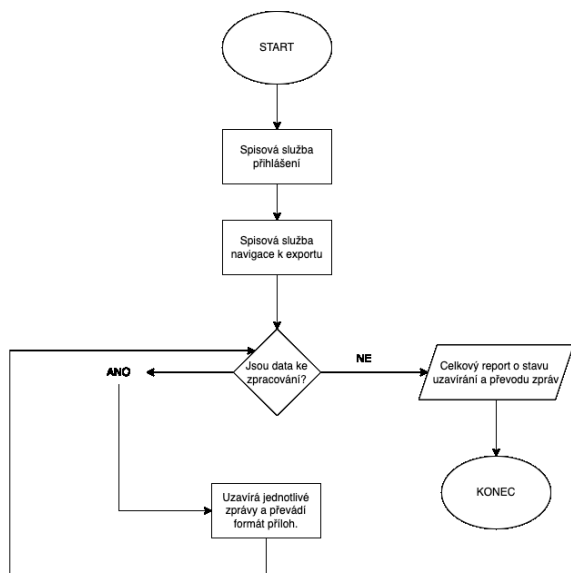
pracovníka a kliká opět na ikonu volby pracovníka a vybírá dalšího a opakuje celý proces, dokud budou v Listu 2 popsané řádky.



Obrázek 4 Ilustrační ukázka nastavení robotizace příslušného procesu

Seznam všech příloh v kategorii Vyřízené bude robot extrahovat do excel tabulky, způsobem: Nástroje - Export dat - Aktuální seznam objektů. Excel bude použit také jako report. Všechny exportované přílohy budou vkládány do složky s datem spuštění robota. Cesta složky bude dodána vývojem. Robot si vyčte excel-tabulku, za které si bude ukládat Číslo jednací, jen pro porovnání, zda uzavírá správný dokument. Excel bude použit pouze pro Proces jako pomůcka a jako report. Na konci každé transakce zapisuje, zda proběhla OK či nikoliv. Vybírá si jeden řádek, porovná Číslo jednací, následně kliká na El. přílohy ve spodní liště. V kategoriích El. přílohy ověřuje, zda je počet příloh větší než 1. Pokud je pouze jedna vykonává jiný postup, než když jich je více.

Ve chvíli, kdy robot dokončí všechny položky/řádky z vyexportovaného excelu, zasílá report o stavu na vybranou e-mailovou adresu.



Obrázek 5 Procesní mapa popisující proces robotizace agend spisové služby

Obrázek 1 Jedno z řady zasedání pracovní skupiny v průběhu zpracování dokumentu .. Chyba! Záložka není definována.	
Obrázek 2 Kommune-Kari	49
Obrázek 3 Chatbot Radim	50
Obrázek 4 Proces zacházení s inovačními podněty města Břeclav	51
Obrázek 5 Ilustrační ukázka nastavení robotizace příslušného procesu	62
Obrázek 6 Procesní mapa popisující proces robotizace agend spisové služby	63

Použité zdroje

Hospodářské noviny. Chatboti už se prosazují i na obecních úřadech, brzy budou pomáhat i s vyplňováním formulářů. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66649250-chatboti-uz-se-prosazuji-i-na-obecnich-uradech-brzy-budou-pomahat-i-s-vyplnovanim-formularu>

Město Břeclav. Metodika zlepšování se systémem zavádění inovací. Dostupné z: <https://breclav.eu/file/27534/>

Město Semily. Na webových stránkách města se nově zabydlel chatbot Emil. Dostupné z: <https://www.semily.cz/na-webovych-strankach-mesta-se-nove-zabydlel-chatbot-emil/d-14483>

Sem & Stenersten, Prokom. Kommune-Kari. Dostupné z: <https://prokom.no/kari/>

Správa informačních technologií PLzeň. ChatBot. Dostupné z: https://www.sitmp.cz/projekty_detail/chatbot/

Statutární město Brno, městská část Brno-střed. Kancelář Miniúřadu. Dostupné z: <https://www.brno-stred.cz/poradna/kancelar-miniuradu>

Statutární město Brno, městská část Brno-střed. Facebook, Robot Radim. Dostupné z: <https://ms-my.facebook.com/brnostred/posts/3194831814093406>

Systémová opatření k podpoře inovací ve veřejné správě (MVČR, 2020)

Výroční zpráva Magistrátu města Zlína 2021