

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management procesu organizování a řízení administrace písemností

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Alena Leinweberová / KEMBCO2

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Radka Vaničková, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5. 2023, Poděbrady

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucí bakalářské práce Ing. Radce Vaničkové, Ph.D., MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování bakalářské práce a mé rodině za podporu při tvorbě a zpracování kvalifikační práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

**Hlavním cílem** bakalářské práce je popsat a vhodným způsobem znázornit procesy integrované s organizováním a řízením administrace písemností služebního úřadu.

**Dílčím cílem** je navrhnout řešení a doporučení, která povedou ke zlepšení současného systému administrace písemností a budou eliminovat rizika chybného uveřejnění s akcentem ke snížení nápravných opatření ve státních úřadech a příspěvkových organizacích napříč ČR.

### 2. Výzkumné metody:

Ke zpracování teoreticko-metodologické části došlo formou literární rešerše. V jejím průběhu byly analyzovány sekundární zdroje se záměrem vypracovat průřez aktuálních informací a znalostí o tématu organizování a řízení administrace písemností. Tento detailní přehled byl využit jako východisko pro analytickou část. Z odborné literatury získané informace byly rozšířeny o informace z odborných časopisů a internetových stránek. Analytická část byla založena na kvalitativním a kvantitativním výzkumu. Základem byl rozbor interních dokladů a procesů, dotazníkové šetření, doplněné o řízené rozhovory s jednotlivými vedoucími úřadu, které byly základem pro sestavení analýzy příčin a následků.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z rozboru interních dokladů a procesů, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření služebního úřadu byla sestavena Analýza příčin a důsledku. Mezi hlavní příčiny chybného procesu administrace smluv a objednávek náleží: 1. opomenutí předání smlouvy či objednávky do Registru smluv; 2. chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky; 3. nepředání smlouvy či objednávky z důvodu „časového prodlení“; 3. pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění; 4. technické obtíže spojené s uveřejněním; 5. chybné zveřejnění metadat v Registru smluv; 6. vysoká míra manuálních činností v procesu; 7. nízkou míru automatizace procesu; 8. nedostatečná kontrola některých položek (formát, logická kontrola). Důsledkem příčin chybného procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich zveřejnění v Registru smluv je: 1. neúčinnost smlouvy; 2. v případě nezveřejnění smlouvy ani do 3 měsíců, následné zrušení smlouvy od samého počátku. Následkem chybného procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich zveřejnění v Registru smluv je nutnost přijmout nápravná opatření: 1. uzavření nové smlouvy; uzavření dohody o bezdůvodném obohacení.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků práce byla vypracována doporučení, která vychází především z negativních odpovědí respondentů a jejich preferencí v dotazníkovém šetření. Doporučením č. 1 je vytvořit nové vnitřní směrnice, které by lépe vyhovovaly aktuálním potřebám jednotlivých odborů a oddělení. Doporučení č. 2 je omezit vysokou míru manuálních činností v procesu administrace smluv a objednávek. Doporučení č. 3 na zvýšit účinnost kontrolních mechanismů v systému administrace smluv a objednávek. Doporučení č. 4 se týká vzájemného propojení IT systémů ISES a Registru smluv. Doporučení č. 5 má za cíl zpřístupnit vnitřního informační systém evidence smluv všem zainteresovaným stranám. Doporučení č. 6. má za cíl zkvalitnit informace, uveřejněné na webových stránkách úřadu. Doporučení č. 7 je nakoupit vhodný software v rámci výkonu spisové služby. Poslední doporučení č. 8 je proškolit zaměstnance inovativními formami cílenými na dílčí problematiku Registru smluv a procesů administrace a předání písemností.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Registr smluv, procesní řízení, proces administrace a předání smluv, management rizik

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the bachelor's thesis is to describe and in a suitable way illustrate the processes integrated with the organization and management of the administration of documents of the service office. The sub-objective is to propose solutions and recommendations that will lead to the improvement of the current system of administration of documents and will eliminate the risks of erroneous publication with an emphasis on reducing corrective measures in state offices and contribution organizations across the Czech Republic.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part was done in the form of a literature search. Secondary sources were analysed in its course with the intention of developing a cross-section of current information and knowledge on the topic of organising and managing the administration of documents. This detailed overview was used as a starting point for the analytical part. The information obtained from the literature was supplemented by information from professional journals and websites. The analytical part was based on qualitative and quantitative research. This was based on an analysis of internal documents and processes, a questionnaire survey, supplemented by guided interviews with individual office managers, which formed the basis for a cause-and-effect analysis.

### 3. Result of research:

A cause-and-effect analysis was compiled from analysis of internal documents and processes, guided interviews and a questionnaire survey of the service office. The main causes of the flawed contract and order administration process include: 1. failure to forward the contract or order to the Registry of Contracts; 2. incorrect evaluation of the contract or order; 3. failure to submit the contract or order due to "time delay"; 3. late submission of the contract or order for publication; 4. technical difficulties related to publication; 5. incorrect publication of metadata in the Registry of Contracts; 6. high level of manual activities in the process; 7. low level of automation of the process; 8. insufficient control of some items (format, logical control). The causes of the faulty process of administering the transmission and acceptance of contracts and orders in the Registry of Contracts and their publication in the Registry of Contracts are: 1. the ineffectiveness of the contract; 2. in the case of non-publication of the contract even within 3 months, the subsequent cancellation of the contract from the beginning. As a consequence of the defective process of administration of the transmission and acceptance of contracts and orders in the Collection of Contracts and their publication in the Registry of Contracts, the following corrective measures must be taken: 1. conclusion of a new contract; conclusion of an agreement on unjustified enrichment.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the work, recommendations were drawn up, which are mainly based on the negative answers of the respondents and their preferences in the questionnaire survey. Recommendation No. 1 is to create new internal guidelines that would better meet the current needs of individual departments and departments. Recommendation No. 2 is to reduce the high level of manual activities in the contract and order administration process. Recommendation No. 3 to increase the effectiveness of control mechanisms in the contract and order administration system. Recommendation No. 4 concerns the interconnection of ISES IT systems and the Register of Contracts. Recommendation No. 5 aims to make the internal contract registration information system available to all interested parties. Recommendation No. 6 aims to improve the quality of information published on the website of the office. Recommendation No. 7 is to purchase suitable software as part of the filing service. The last recommendation No. 8 is to train employees in innovative forms targeted at the sub-issue of the Register of Contracts and processes of administration and handing over of documents.

## KEYWORDS

Registry of contracts, procedural management, process of administration and transfer of contracts, risk management

## JEL CLASSIFICATION

H 79 State and Local Government L29 Firm organization



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alena Leinweberová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBCO2
Název BP:	Management procesu organizování a řízení administrace písemností
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Cíl práce</li><li>3. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Proces administrace předání a převzetí písemností</li><li>3.2. Výjimky procesu administrace předání a převzetí písemností</li><li>3.3. Důsledky procesu administrace předání a převzetí písemností</li><li>3.4. Výzkumný problém</li><li>3.5. Metodika práce</li></ol></li><li>4. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>4.1. Výsledky</li><li>4.2. Diskuse výsledků</li><li>4.3. Přínosy práce</li></ol></li><li>5. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FOTR, J. et al. <i>Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí</i>. Jesenice: Ekopress, 2022. 452 s. ISBN 978-80-87865-76-7.</li><li>• PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J., GÁŽOVÁ, A. <i>Procesný manažment</i>. Bratislava: Wolters Kluwer, 2022. 188 s. ISBN 978-80-7676-425-5.</li><li>• SLACK, N. <i>Operations and Process Management</i>. Halifax: Pearson Education Limited, 2018. 600 s. ISBN 9781292176130.</li><li>• ŠPERKA, R. <i>Informační podpora podnikových procesů</i>. Jesenice: Ekopress, 2019. 192 s. ISBN 978-80-87865-55-2.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 08. 02. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 03. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 04. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Radka Vaničková, Ph.D., MBA

V Praze dne 01. 02. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10303535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Cíl práce.....	3
3 Teoreticko-metodologická část práce .....	4
3.1 Proces administrace předání a převzetí písemností.....	4
3.1.1 Proces a procesní řízení .....	4
3.1.2 Vyhledávání procesů .....	6
3.1.3 Měření a hodnocení výkonnosti procesů .....	7
3.1.4 Proces uveřejnění písemností .....	9
3.2 Výjimky procesu administrace předání a převzetí písemností.....	13
3.3 Důsledky procesu administrace předání a převzetí písemností.....	15
3.4 Výzkumný problém.....	17
3.5 Metodika práce.....	18
3.5.1 Výzkumné metody kvantitativní .....	18
3.5.2 Výzkumné metody kvalitativní .....	19
3.5.3 Výzkumné metody smíšené.....	19
3.5.4 Ostatní výzkumné metody .....	19
4 Analytická část práce.....	20
4.1 Výsledky .....	21
4.2 Diskuse výsledků .....	22
4.2.1 Rozbor dokladů a dokumentů interních procesů .....	22
4.2.2 Dotazníkové šetření .....	23
4.2.3 Řízené rozhovory.....	28
4.2.4 Ishikawův diagram .....	30
4.3 Přínosy práce.....	32
5 Závěr .....	33

Literatura

Přílohy

## Seznam zkratk

BPM	Business Process Management
COVID-19	Coronavirus disease 2019
GDPR	General Data Protection Regulation
ISES	Informační systém evidence smluv
MK ČR	Ministerstvo kultury české republiky
MV ČR	Ministerstvo vnitra české republiky
MZK	Moravská zemská knihovna
OE	Odbor ekonomický
ODT	Open Document
OCR	Optical Character Recognition
OITSS	Odbor informačních technologií a spisové služby
PDF	Portable Document Format
RS	Registr smluv
SSL	Spisová služba

## Seznam grafů

Graf 1 Zjištění počtu předaných smluv a objednávek za jednotlivé odbory a oddělení .....	XV
Graf 2 Zjištění o předání smluv a objednávek do ISES .....	XVI
Graf 3 Negativní odpovědi k předání smluv a objednávek do ISES.....	XVI
Graf 4 Zjištění o zveřejnění smluv a objednávek.....	XVII
Graf 5 Negativní odpovědi ke zveřejnění smluv a objednávek .....	XVIII
Graf 6 Zjištění nutnosti nápravných opatření .....	XVIII
Graf 7 Spokojenost se sekci „Otevřená kultura“ .....	XIX
Graf 8 Dostupnost informačního systému ISES .....	XX
Graf 9 Spokojenost zaměstnanců MK s intranetem .....	XX
Graf 10 Hodnocení vnitřních směrnic .....	XXI
Graf 11 Negativní hodnocení vnitřních směrnic .....	XXII
Graf 12 Určení pohlaví.....	XXII
Graf 13 Specifikace pracovního zařazení.....	XXIII

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Zjištění počtu předaných smluv a objednávek za jednotlivé odbory a oddělení... ..	XV
Tabulka 2 Zjištění o předání smluv a objednávek do ISES .....	XV
Tabulka 3 Negativní odpovědi k předání smluv a objednávek do ISES.....	XVI
Tabulka 4 Zjištění o zveřejnění smluv a objednávek .....	XVII
Tabulka 5 Negativní odpovědi ke zveřejnění smluv a objednávek.....	XVII
Tabulka 6 Zjištění nutnosti nápravných opatření .....	XVIII
Tabulka 7 Spokojenost se sekci „Otevřená kultura“ .....	XIX
Tabulka 8 Dostupnost informačního systému ISES.....	XIX
Tabulka 9 Spokojenost zaměstnanců MK s intranetem .....	XX
Tabulka 10 Hodnocení vnitřních směrnic .....	XXI
Tabulka 11 Negativní hodnocení vnitřních směrnic .....	XXI
Tabulka 12 Určení pohlaví.....	XXII
Tabulka 13 Specifikace pracovního zařazení.....	XXIII

# 1 Úvod

Proces administrace předání a převzetí písemností je v současné době často diskutován na celé řadě úřadů a organizací. Především je řešena otázka snížení administrativní zátěže přechodem na elektronická podání a korespondenci prostřednictvím datových schránek. Palčivým problémem veřejné a státní správy ale mnohdy zůstávají jejich vnitřní procesy a systémy, často zastaralé a nevyhovující.

V souvislosti s aktuálním trendem „zeštíhlit“ státní správu, je kladem velký důraz na postupnou digitalizaci, zjednodušení a zrychlení vnitřních procesů. Tyto procesy však probíhají na mnoha místech velmi pozvolna, a nesetkají se skladnou reakcí a porozuměním.

Předmětem zájmu kvalifikační práce na služebním úřadu Ministerstva kultury ČR jsou procesy administrace předání písemností, související s převzetím smluv a objednávek zveřejněných v Registru smluv Ministerstva vnitra ČR. Hlavním důvodem pro volbu tohoto služebního úřadu je skutečnost, že autorka v tomto úřadě pracuje více než 10 let, takže měla možnost poznat dopodrobna vnitřní prostředí úřadu a také příležitost získat potřebné informace a data, společně se souhlasem vedení úřadu provést výzkum formou řízených rozhovorů a dotazníkového šetření.

Bakalářská práce je dělena do pěti celků. Jedná se o úvod, cíl práce, teoreticko-metodologickou část, a navazující část analytickou. Celkovým shrnutím práce je následné zakončení v podobě závěru. Podkladem pro zpracování teoreticko-metodologické části je odborná literatura, tvořena knihami a časopisy, a také ověřené internetové zdroje, které ucelují přehled o dané problematice. Kapitola seznamuje čtenáře s jednotlivými procesy, postupy a metodami procesního managementu, zaměřenými především na proces předání a převzetí písemností. Za písemnosti jsou zde uvažovány smlouvy a objednávky, předané do vnitřní sbírky smluv úřadu, a jejich následné zveřejnění v registru smluv. Čtenář je postupně seznámen s jednotlivými výjimkami procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek a také důsledky tohoto procesu. Samotný výzkum začíná vymezením výzkumného problému, tj. toho, co chceme řešit, a které výzkumné otázky chceme zodpovědět. Závěrečná kapitola této části se zabývá popisem metodiky práce, objasňuje jednotlivé metody a postupy, které byly autorkou k vypracování bakalářské práce využity.

V navazující analytické části je v úvodu představen služební úřad, Ministerstvo kultury ČR („dále jen ministerstvo“). Současné postupy procesu organizování a řízení administrace písemností ministerstva a zdroje interních dat jsou popsány v následných podkapitolách a byl následně proveden jejich rozbor. Zásadní informace pro praktickou část jsou věnovány vyhodnocení výzkumných rozhovorů, které byly vedeny s vedoucími pracovníky ministerstva ve formě řízených rozhovorů. Vyhodnocení výsledků doplňuje anonymní dotazníkové šetření, které bylo se souhlasem vedení ministerstva provedeno s omezeným počtem respondentů, kteří jsou nejvíce zainteresováni do problematiky organizování a řízení administrace smluv a objednávek. Doplněn byl i jeden řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem služebního úřadu. Všechny tyto výsledky vedly autorku práce k sestavení analýzy příčin a důsledků. V závěru analytické části jsou uvedeny návrhy a doporučení, které bezprostředně vycházejí z výsledků šetření a mohly by vést k optimalizaci vnitřních procesů služebního úřadu, včetně těch dlouhodobých, které vyžadují více času a nákladů pro jejich realizaci. Tento poslední návrh je doplněn o příslib realizace včetně uvedené ceny a časového rámce.

Poslední z pěti celků, kterým je závěr, obsahuje celkové shrnutí výsledků práce. Za přínosné a pozitivní lze považovat fakt, že navrhovaná doporučení byla po představení vedení příslušných odborů a oddělení ministerstva pozitivně přijata. Je počítáno s jejich realizací a část z nich, která je náročnější na finanční zdroje a podléhá zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, byla diskutována na poradě vedení ministerstva a je předpoklad vyhlášení veřejné zakázky do konce letošního roku.

## 2 Cíl práce

**Hlavním cílem** bakalářské práce je popsat a vhodným způsobem znázornit procesy, integrované s organizováním a řízením administrace písemností služebního úřadu a dále identifikovat nedostatky a rizika těchto procesů. Písemnostmi jsou myšleny především smlouvy a objednávky ministerstva a procesy jsou uvažovány především ty, které jsou spojené s aplikací zákona č. 340/2015 Sb., zákona o registru smluv. Autorka práce působí ve služebním úřadu, který ročně uveřejňuje v registru na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR stovky smluv, a ve kterém je kladen velký důraz na správnost a úplnost jejich zveřejnění. Na základě popisu a rozboru vybraných procesů ministerstva chce ověřit a dokázat jejich účinnost a efektivnost a navrhnout optimalizaci vybraných procesů, což se pozitivně odrazí na jejím profesním růstu.

**Dílčím cílem** je navrhnout řešení a doporučení, která povedou ke zlepšení současného systému administrace písemností, a budou eliminovat rizika chybného uveřejnění s akcentem ke snížení nápravných opatření ve státních úřadech a jejich příspěvkových organizacích napříč ČR.

### 3 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části práce je popsán proces organizování a řízení administrace písemností, nejprve všeobecnými informacemi o procesním řízení, a následně se zaměřením na smlouvy a objednávky předávané a uveřejňované v registru smluv, včetně právního rámce k tomuto tématu. Jednotlivé kapitoly mají vést k základní orientaci v problematice registru smluv pro povinné subjekty.

Kapitola se věnuje následkům uveřejnění smluv v registru smluv, které mohou vlivem chybně vyhodnocených informací a postupů v organizacích vést až k porušení zákona a zrušení smluv a objednávek od samého počátku. V závěru metodologické části je definován výzkumný problém formou výzkumných otázek a jsou představeny všechny výzkumné metody, pomocí kterých je tento problém řešen.

#### 3.1 Proces administrace předání a převzetí písemností

Šperka (2019, s. 18) definuje proces jako obecné označení pro postupné a nějak zaměřené děje, nebo změny, pro postupnost stavů nějakého systému; pro děje náhlé anebo úplně chaotické se termín proces nepoužívá.

##### 3.1.1 Proces a procesní řízení

Procesní řízení Šperka (2019, s. 18) specifikuje jako působení na určitou soustavu a ovládání její činnosti. Různorodost definic procesního řízení by se dle autora dala shrnout do tří definic (Šperka, 2019, s. 18):

- Procesní řízení představuje metody, postupy, systémy a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových procesů, které vycházejí z jasně stanovené strategie podniku nebo organizace se záměrem naplnit definovaná strategické cíle;
- Procesní řízení je postup, který znásobuje efekt realizace jakékoliv existující manažerské teorie a který podporuje osvojování a zavádění nových postupů do podnikové praxe;
- Procesní řízení znamená ujišťovat se, že procesy pracují na nejvyšší úrovni jejich potenciálu, vyhledávat příležitosti jejich neustálého zlepšování a přenášet tyto příležitosti do reálného života.

Šperka (2019, s. 27) odkazuje své čtenáře na patrně nejvýznamnější publikaci, která komplexně charakterizuje Business Process Management (dále jen "BPM") od Marlona Dumase z roku 2013 (Dumas et al., 2013). BPM řešení v podnicích představuje vícero výhod, které mohou podpořit podnikové procesy. Mezi často vyskytující se výhody patří (Šperka, 2019, s. 27):

- snižování nákladů;
- rychlá úprava procesů;
- zlepšení kontroly;
- zvýšení efektivity;
- zvýšení příjmů;



Pro shrnutí můžeme BPM<sup>1</sup> vidět jako neustálý cyklus, který se skládá z následujících fází (Šperka, 2019, s. 27):

- identifikace procesů
- vyhledávání procesů;
- analýza procesů
- redesign procesů<sup>2</sup>
- implementace procesů
- monitorování a kontrola procesů

V porovnání s prvním autorem definují proces (Papulová, Papula, Gažová, 2022, 48 s.) jako:

- soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Individuální činnosti v rámci procesu jsou důležité, ale žádná z nich, pokud je osamocená nemá pro zákazníka význam, pokud celý proces nevede k dodání požadovaného výstupu;
- cílem procesu je vytvoření výkonu (výstupu), který je požadovaný interním nebo externím zákazníkem;
- proces má jasně definovaný začátek a konec, spouští se určitým signálem při vstupu a podle definovaných regulátorů s využitím přidělených zdrojů vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka.

Papulová, Papula a Gažová (2022, 48 s.) dále uvádí, že proces je tvořený činnostmi, mezi kterými existuje propojenost a závislost, které vytvářejí dynamickou strukturu. Pořadí činností v procesu není náhodným seskupením, ale musí být přesně stanovené a všechny činnosti musí být podle toho realizovatelné, abychom se v procesu dopracovali výstupu. Vhodné nastavení pořadí činností je důležitou součástí správně definovaného procesu.

Slack (2018, s. 4) se zamýšlí nad otázkou, zda organizace chápe potenciál operací a řízení procesů. Procesy definuje jako součástí operací. Ve skutečnosti se každá část jakéhokoli podnikání zabývá řízením procesů. Všichni manažeři se mají při studiu operací a procesního managementu co učit, protože předmět zahrnuje řízení všech typů provozu, bez ohledu na to, v jakém sektoru nebo odvětví, a všech procesů, bez ohledu na to, v jaké funkci.

Slack (2018, s. 9) definuje rozsah provozních rozhodnutí jako široký, který pokrývá čtyři oblasti, které lze kategorizovat následovně (Slack, 2018, s. 9):

- řízení celkové strategie operace;
- navrhování procesů operace;
- plánování a kontrola realizace procesu;
- rozvoj výkonnosti procesu.

Mezi kategoriemi však vždy existují překryvy a vzájemné vztahy. Přesto, bez ohledu na typ rozhodnutí, provozní manažeři používají modely, které jim pomohou při rozhodování. Některé modely jsou kvantitativní, některé kvalitativní, ale v praxi jde o směs kvalitativních a kvantitativní přístup je často nejužitečnějším přístupem. Všechny modely jsou zjednodušením mnohem složitější reality.

---

<sup>1</sup> BPM je zkratka z angl. Business Process Management a znamená procesní management či procesní řízení.

<sup>2</sup> Redesign procesů je nová verze podnikového procesu.

Fotr, Švecová a kolektiv (2022, s. 18) rozšiřují procesní řízení o rozhodování, respektive o **rozhodovací procesy** probíhající na různých úrovních řízení organizací, mají dvě stránky, a to (Fotr, Švecová a kolektiv, 2022, s. 18):

- stránku meritorní (věcnou, obsahovou);
- a stránku formálně-logickou (procedurální).

**Meritorní stránka** odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, respektive jejich typů. Každý tento typ rozhodovacího procesu má své specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů.

**Stránka formálně-logická** je odrazem skutečnosti, že jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společné rysy a vlastnosti, a to právě bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň. Pojítkem mezi nimi je určitý rámcový postup řešení, který začíná identifikací samotného problému, pokračuje přes hledání jeho příčin a stanovení cílů řešení až po samotné hodnocení variant a volbu varianty určené k realizaci. Dalším spojujícím článkem je i uplatnění specifických přístupů (konceptů) a metod podporujících rozhodování, které mohou být stejné i v případě řešení rozhodovacích problémů s odlišným věcným obsahem.

### 3.1.2 Vyhledávání procesů

Jak uvádí Šperka (2019, s. 54) vyhledávání procesů je definováno jako činnost sběru dat informací o existujícím procesu a jejich organizování. Vyhledávání procesů je mnohem víc než pouze modelování procesu. Je zřejmé, že modelování je částí této aktivity a fakticky začíná až tehdy, je-li k dispozici dostatek informací. Vyhledávání informací o podnikových procesech je v drtivé většině časově náročná práce a je nutné si nejdříve nastavit způsob, jakým se budou informace efektivně sbírat. Na překonání těchto problémů jsou definovány čtyři fáze vyhledávání procesů

- definovat nastavení (tato fáze je věnována výběru jednotlivců a sestavení týmu, který bude zodpovědný na práci na procesu);
- sběr informací (tato fáze se zaměřuje na pochopení procesu, využívají se různé metody pro sběr informací o procesu);
- modelování (tato fáze souvisí s organizováním aktivit potřebných pro vytvoření modelu);
- zajištění kvality procesního modelu (cílem je zajistit, aby výsledný procesní model plnil zvolená kritéria kvality).

#### Vyhledávání založené na důkazech

Šperka (2019, s. 55) specifikuje vyhledávání jako vyhledávání na důkazech a využívá různé druhy důkazů pro studium podnikových procesů. Uvádí tři základní metody v této kategorii (Šperka, 2019, s. 55):

- analýza dokumentů;
- pozorování;
- automatické vyhledávání procesů.

#### Analýza dokumentů

Podle Šperka (2019, s. 55) je analýza dokumentů založena na tom, že je v podniku nebo organizaci obvykle dostupná dokumentace, která se vztahuje k existujícím podnikovým procesům. Existující dokumentace ale často vykazuje několik problémů. Jedním z nich je skutečnost, že dostupná dokumentace o operacích není k dispozici v procesně orientované formě. Dalším problémem bývá důvěryhodnost dokumentů.

Moravská zemská knihovna (2023) specifikuje, že cílem této informační metody je rozložit dokument na části nebo prvky, pochopit jejich vnitřní strukturu a získat tak informace, které dokument charakterizují z formálního i obsahového hlediska. S ohledem na přesnost a úplnost se obvykle provádí přímým studiem daného dokumentu, tzv. metodou de visu (s dokumentem v ruce).

Moravská zemská knihovna (2023) se soustředí na formální charakteristiky dokumentu, které umožňují dokument jednoznačně určit, označit (identifikovat) a odlišit od ostatních, formálně i obsahově podobných dokumentů. Někdy se jí proto říká také identifikační analýza. Při její realizaci se postupuje následovně:

- stanoví se typ dokumentu;
- určí se jednotka pro zpracování (monografie, pokračující zdroj atd.);
- stanoví se základní a doplňkové prameny popisu;
- zjistí se identifikační údaje.

Moravská zemská knihovna (2023) se zaměřuje na věcnou charakteristiku – obsah dokumentu nebo jeho částí. Často bývá označována jako věcná analýza. V širším kontextu patří k výzkumným metodám využívaným při v kvantitativním i kvalitativním výzkumu v sociologii, psychologii a historických vědách. Cílem obsahové analýzy je původnímu textu porozumět, co nejrychleji a nejpresněji proniknout k jeho podstatě, zkrátit ho (redukovat) a vybrat z něj nejčastěji následující informace (Moravská zemská knihovna, 2023):

- obsah, předmět či téma;
- časové hledisko;
- prostorové hledisko;
- čtenářské určení;
- formu dokumentu.

### **Pozorování**

Pozorování podle Šperka (2019, s. 56) je metoda, která se používá při vyhledávání procesů. Při pozorování přímo sledujeme zpracování jednotlivých případů proto, abychom pochopili, jakým způsobem proces funguje. Problémem bývá, že lidé nejsou zvyklí být pozorováni při práci a často se stává, že mění své chování a pracují rychleji a zodpovědněji.

### **Automatické vyhledávání procesů**

Automatické vyhledávání procesů souvisí dle Šperka (2019, s. 56) s vývojem informačních technologií v podobě podpory podnikových procesů prostřednictvím informačních systémů. Informační systémy zaznamenávají všechny operace v podobě logovacích<sup>3</sup>souborů o událostech. Výhodou automatického vyhledávání procesů je, že logovací soubory o událostech zachycují realizaci podnikového procesu velmi přesně včetně času.

#### **3.1.3 Měření a hodnocení výkonnosti procesů**

Jak uvádí Papulová, Papula a Gažová (2022, 90 s.) smyslem procesního přístupu v managementu je identifikovat, měřit a zlepšovat podnikové procesy v organizaci. Procesy je potřeba neustále zlepšovat a eliminovat ty, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka. Důležitým předpokladem na zlepšení procesů jsou znalosti o efektivnosti, výkonnosti a potřebě přizpůsobovat se změnám. Jak postupovat při zlepšování procesů popisují autoři pomocí kladení otázek: Co? Jak? Kdo? Kdy? A Kde?

---

<sup>3</sup> Logování je dlouhodobé sledování činnosti programu.

Šperka (2019, s. 61) souhlasí a dodává, že čas je první dimenzí, která nás zajímá v případě, že chceme analyzovat podnikové procesy v čase. Doba trvání cyklu je doba, po kterou trvá jeden případ od začátku až do konce. Redukce této doby (průměrné anebo maximální) bývá cílem další etapy BPM životního cyklu-redesignu procesů. Další typy časů, které se využívají při analýze procesů jsou Šperka (2019, s. 61):

- doba zpracování (processing time) je to doba po kterou zdroj (účastník procesu anebo software) pracuje na případu;
- doba čekání (waiting time) je to doba, kterou tráví případ čekáním. Čekací doba ve frontě je podobným typem. Případ čeká na volný zdroj, který je příliš zaneprázdněný řešením jiných případů.

Vuges, Ivačič, Glavan (2019, p. 368-384) dodávají, že právě vzájemné provázání procesního managementu a managementu výkonnosti pomáhá organizacím víc propojit strategickou úroveň organizace s tou operativní.

V souvislosti s měřením a hodnocením výkonnosti procesů je vhodné vykonat procesní audit, který by se věnoval systému měření a hodnocení výkonnosti. Autorky Závadská a Korenková (2017, 32-33 s.) navrhly soubor otázek, na základě, kterých je možno vyhodnotit, do jaké míry má podnik zabezpečené na úspěšné měření a hodnocení výkonnosti procesů.

#### **Systém měření procesů (Závadská, Korenková, 2017, 32 s.)**

- 1) Má každý proces definovaný výkonnostní ukazatel, který se měří?
- 2) Je určená zodpovědnost za definování ukazatele výkonnosti?
- 3) Má každý výkonnostní ukazatel definovanou cílovou hodnotu?
- 4) Je určený časový rámec, pro který platí definovaná cílová hodnota?
- 5) Je daná periodicita zaznamenávání hodnot daného výkonnostního ukazatele?
- 6) Je známé místo, kde se budou hodnoty zaznamenávat?
- 7) Je definovaný mechanismus výpočtu hodnoty, pokud se získává z vícero údajů?
- 8) Je výpočet hodnoty automatizovaný?
- 9) Je stanovena událost, pokud se nedosáhne/překročí hodnota ukazatele?

#### **Systém hodnocení procesů (Závadská, Korenková, 2017, 33 s.)**

- 1) Hodnotí se vývoj/výsledky daného procesu v čas?
- 2) Jsou jasně definované procesy, které jsou předmětem hodnocení?
- 3) Jsou výsledky hodnocení procesu interpretované graficky?
- 4) Jsou stanovené mechanismy nahlášení odchylek hodnoceného procesu od navrhnutého standardu na strategické úrovni managementu?
- 5) Jsou stanovené mechanismy nahlášení odchylek hodnoceného procesu od navrhnutého standardu na operativní úrovni managementu?
- 6) Je hodnocení procesu automatizované?
- 7) Je hodnocení procesů základem na jejich zlepšení?

Papulová a kol (2021, p. 4794) dokonce v rámci cíleně zaměřeného výzkumu na management výkonnosti, realizovali na vzorku 336 podniků, mezi lety 2019-2020 zkoumaly malé a střední podniky na Slovensku, jejich spokojenost s dosahovanými výsledky po zavedení systému měření výkonnosti, stejně jako jejich spokojenost s jeho úspěšnou nebo neúspěšnou implementací. Výsledky výzkumu směřovaly k následujícím doporučením: Jestli chtějí být organizace spokojené a úspěšné v rámci zavedení systému měření a hodnocení výkonnosti, měly by více propojit měření a hodnocení výkonnosti na operativní, taktickou, a především a strategickou úroveň organizace.

Jeston (2018, p. 340) doplňuje výše zmíněné autory o poznání úspěchu a neúspěchu procesního managementu, který většinou nezávisí na odvětví, rozpočtu projektu, délce zavádění anebo dokonce asistence renomované poradenské organizace. Na základě více zkušeností je možné definovat kritické faktory úspěšnosti, které mohou účinně podpořit úspěšné zavádění procesního managementu: Strategie, Lidé, Management změn, Informační technologie, Projektový management, Měření a hodnocení výkonnosti a Systém zlepšení procesů.

K informačním technologiím se následně vyjadřuje také Stachová, Blštáková, Stacho (2021, s. 98), kteří uvádějí, že komplexnost a složitost nasazovaných systémů s sebou přináší vysokou míru nových znalostí a potřebu specifického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto znalosti jsou potřebné nejen na identifikaci správného nastavení systému na podporu realizace procesů, ale taktéž v rámci správného plánování následků vzniku nových procesů.

### **3.1.4 Proces uveřejnění písemností**

Podle zákona 340/2015 Sb. byl zřízen registr smluv jako informační systém veřejné správy, který slouží k uveřejňování smluv. Správcem tohoto registru je Ministerstvo vnitra. Je přístupný způsobem umožňujícím bezplatný dálkový přístup a správce registru smluv neodpovídá za správnost smluv a metadat smluv uveřejněných prostřednictvím registru smluv.

Ministerstvo vnitra (2020) na svých stránkách uvádí, že zákon o registru smluv byl přijat jako zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv na konci roku 2015 a jeho účinnost je dělená. Většina ustanovení nabyla účinnosti k 1. červenci 2016, § 6 o následcích uveřejnění a § 7 o zrušení smlouvy o rok později. Zákon o registru smluv byl novelizován zákonem č. 249/2017 Sb. v roce 2017 a zákonem č. 177/2019 Sb. v roce 2019.

Ministerstvo vnitra (2022) dále uvádí, že zákon o registru smluv stanoví povinnost k uveřejňování soukromoprávních smluv a smluv o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci. Ministerstvo vnitra je správcem registru, který je informačním systémem veřejné správy a slouží k uveřejňování smluv. Registr smluv je přístupný způsobem umožňujícím bezplatný dálkový přístup a taktéž je evidenčním nástrojem a nezakládá materiální publicitu. Není z tohoto důvodu možné jakoukoliv smlouvu uveřejněnou v registru smluv brát jakou účinnou, neboť taková smlouva může trpět vadami, pro které nemůže být považována za uzavřenou.

Kraus (2020, s. 7) tvrdí, že v rozličných dobách jsou přijímány různé kontroverzní zákony. Rok 2015 přinesl zákon o registru smluv, který je dodnes schopen v lidech vyvolávat řadu protichůdných emocí. Na jedné straně je nutné, aby veřejná správa o své činnosti poskytovala úplně všechny informace, které k dispozici má, ale podle druhých se naopak nemají poskytovat informace žádné, neboť jsou tím zájmy státu a samosprávy poškozovány. Autor se taktéž domnívá, že zákon o registru smluv je velmi přísný, když stanoví, že neuveřejněná smlouva je zrušena od počátku. Přičemž za neuveřejněnou se považuje i smlouva, která je uveřejněna ve špatném formátu a jejíž metadata jsou vyplněna chybně nebo vůbec bez toho, abychom věděli, co je správným formátem a jak přesně metadata vyplnit.

### **Uveřejňované dokumenty**

Podle zákona 340/2015 Sb. se prostřednictvím registru smluv povinně uveřejňuje soukromoprávní smlouva, jakož i smlouva o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci, jejíž stranou je (zákon 340/2015 Sb.):

- Česká republika;
- územní samosprávný celek, včetně městské části nebo městského obvodu územně členěného statutárního města nebo městské části hlavního města Prahy,

- státní příspěvková organizace;
- státní fond;
- veřejná výzkumná instituce nebo veřejná vysoká škola;
- dobrovolný svazek obcí;
- příspěvková organizace územního samosprávného celku;
- ústav založený státem nebo územním samosprávným celkem;
- obecně prospěšná společnost založená státem nebo územním samosprávným celkem;
- státní podnik nebo národní podnik;
- zdravotní pojišťovna;
- Český rozhlas nebo Česká televize;
- právnická osoba, v níž má stát nebo územní samosprávný celek sám nebo s jinými územními samosprávnými celky většinou majetkovou účast, a to i prostřednictvím jiné právnické osoby.

Toto ustanovení se ovšem nevztahuje na právnickou osobu založenou podle jiného než českého práva, která působí převážně mimo území České republiky.

Ministerstvo vnitra (2020) na svých stránkách uvádí, že soukromoprávní smlouvy a smlouvy o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci se uveřejňují v případě, že alespoň jednou ze stran smlouvy je v zákoně o registru smluv vymezený povinný subjekt a na smlouvu jako takovou nedopadá některá z výjimek stanovená zákonem o registru smluv nebo jiným právním předpisem. V registru smluv se tak neuveřejňují např. rozhodnutí o poskytnutí dotace a jednostranná právní jednání. Naopak se uveřejňují smlouvy, které jsou uzavírány formou tzv. objednávek. Rozhodujícím kritériem pro uveřejnění smlouvy je, kdo je smluvní stranou smlouvy. Uveřejněná smlouva obdrží svůj unikátní identifikátor (ID smlouvy). Společně se smlouvou se uveřejňují i její přílohy.

Ministerstvo vnitra (2020) dále uvádí, že smlouva, která podléhá povinnému uveřejnění v registru smluv, musí být uzavřena písemně, nebo jiným způsobem umožňujícím její uveřejnění. Smlouva může být uzavřena i ústně. Pokud k tomu dojde, je doporučeno uveřejnit v registru smluv záznam o takto uzavřené smlouvě. Jeho obsahem by měla být identifikace smluvních stran, vymezení předmětu smlouvy, cena nebo hodnota, datum uzavření a podstatné záležitosti smluvního typu, pokud jsou stanoveny. Uveřejňují se smlouvy uzavřené po 1. červenci 2016. Pokud je uzavřena dohoda, kterou se tato smlouva doplňuje, mění, nahrazuje nebo ruší, uveřejní se také smlouva uzavřená před 1. červencem 2016.

Ministerstvo vnitra (2020) dále doplňuje, že v registru smluv se uveřejňují taktéž dodatky smluv. Dodatek smlouvy, uzavřený před 1. červencem 2016, se v registru smluv uveřejní spolu se smlouvou, ke které je uzavírán, v jednom záznamu včetně všech předchozích dodatků. Dodatky smluv, uzavřených až po 1. červenci 2016 včetně, zákon o registru smluv výslovně neřeší. Uveřejnění všech dodatků uzavřených, k již uveřejněné smlouvě lze doporučit, neboť sdílí její osud a jsou její součástí. V registru smluv se taktéž uveřejňují objednávky s hodnotou předmětu plnění přesahující hodnotu 50 000 Kč bez DPH. Je doporučeno taktéž uveřejňovat rámcové smlouvy v případě, že splňují podmínky stanovené pro uveřejnění. Pro větší přehlednost je doporučeno rámcovou smlouvu uveřejňovat jako samostatný záznam a na její ID navazovat jednotlivé realizační smlouvy.

Kraus (2020, s. 24) doplňuje, že v registru smluv se neuveřejňují faktury. Zákon o registru smluv sice na jednom místě o fakturách hovoří, nicméně se jedná o chybu, kdy výjimka reagovala na text zákona, který byl v rámci přijímání v Poslanecké sněmovně změněn.

Kraus (2020, s. 27) dále doplňuje, že v registru smluv se neuveřejňují faktická plnění ze smluv. To znamená, že pokud bude uzavřena nájemní smlouva, kdy výše nájemného bude 70 000 Kč bez DPH měsíčně, tato nájemní smlouva bude uveřejněna a to, že bylo uhrazeno měsíční

nájemné, se už v registru smluv neuveřejňuje. Vztahy ohledně faktického plnění ze smluv mohou být někdy mnohem složitější a občas je těžké určit, zda se jedná o plnění z v minulosti uzavřené smlouvy anebo na základě smlouvy nově uzavřené.

### **Způsob uveřejnění**

Podle zákona 340/2015 Sb. se uveřejněním smlouvy prostřednictvím registru smluv rozumí vložení elektronického obrazu textového obsahu smlouvy v otevřeném a strojově čitelném formátu a rovněž metadat do registru smluv. Osoba uvedená v § 2 odst. 1 nebo smluvní strana smlouvy zašle smlouvu správci registru smluv k uveřejnění prostřednictvím registru smluv bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dnů od uzavření smlouvy.

Správce registru smluv uveřejní smlouvu prostřednictvím registru smluv bezodkladně po jejím doručení. Uveřejnění smlouvy se provádí zpravidla automatizovaně. Zaslání smlouvy správci registru smluv se provede na elektronickém formuláři do datové schránky zřízené správci registru pro tento účel. Správce registru smluv poté uveřejní elektronický formulář na portálu veřejné správy. V případě, že je prostřednictvím registru smlouva uveřejněna, správce registru smluv potvrdí uveřejnění potvrzením, které zašle do datové schránky, ze které mu byla smlouva zaslána k uveřejnění prostřednictvím registru smluv, a to z pravidla automatizovaně. Správce registru v potvrzení uvede metadata smlouvy a potvrzení zabezpečí způsobem zajišťujícím integritu, případně původ dat.

Dále se podle zákona 340/2015 Sb., uvádí, že smlouva, která nebyla tímto způsobem uveřejněna, nebo jejíž metadata neobsahují (zákon 340/2015 Sb.):

- identifikace smluvních stran;
- vymezení předmětu smlouvy;
- cenu, a pokud ji smlouva neobsahuje, hodnotu předmětu smlouvy, lze-li ji určit;
- datum uzavření smlouvy.

se nepovažuje za uveřejněnou prostřednictvím registru smluv. Z uveřejnění prostřednictvím registru smluv lze vyloučit metadata písm. a) nebo c), jsou-li tato metadata obchodním tajemstvím osoby uvedené v § 2 odst. 1 písm. e), j), k), l) nebo m). Osoba uvedená v § 2 odst. 1 anebo smluvní strana smlouvy může uveřejněnou smlouvu nebo metadata po jejich uveřejnění opravit. Původní smlouva nebo metadata zůstávají v registru smluv uchovány. V případě, že mají být z uveřejnění vyloučeny informace postupem podle § 3 odst. 1 anebo § 5 odst. 6, musí být v elektronickém obrazu textového obsahu smlouvy zasláném správci registru tyto informace znečitelněny tím, kdo zaslal smlouvu k uveřejnění prostřednictvím registru smluv.

Ministerstvo vnitra (2020) uvádí, že smlouvy se v registru smluv uveřejňují dvoustupňovým postupem. První z nich je zaslání smlouvy správci registru smluv a druhým krokem je uveřejnění smlouvy v registru smluv správcem registru smluv. Tento krok se děje automatizovaně. Uveřejněná smlouva nebo metadata mohou být po uveřejnění opraveny ve lhůtě 3 měsíců ode dne uzavření smlouvy, to neplatí pro chyby v psaní a počtech, ty mohou být opraveny kdykoliv. Při takovém opravování se postupuje obdobně jako při uveřejňování smlouvy s využitím formuláře „modifikace záznamu“. Vzhledem k technickým možnostem identifikace a autentizace uživatele, který smlouvu v registru smluv uveřejnil, není možné provést opravu záznamu, který nebyl učiněn datovou schránkou, kterou se oprava realizuje neboli konkrétní datovou schránkou lze měnit pouze ten záznam, který byl vytvořen touto konkrétní datovou schránkou. Taktéž není možné opravovat záznam, který provedl smluvní partner, na jeho opravě je nutné se s ním domluvit. Opravovat záznam může vždy jen publikující subjekt.

## Formáty smluv

Ministerstvo vnitra (2020) na svých stránkách uvádí, že pro správné uveřejnění smlouvy je nezbytné splnit požadavky na formát uveřejňované smlouvy. V registru smluv se uveřejňuje elektronický obraz textového obsahu smlouvy v otevřeném a strojově čitelném formátu, popřípadě v otevřeném formátu umožňujícím úplné strojové zpracování textového obsahu. Otevřený formát je definován, jako formát datového souboru, který není závislý na konkrétním technickém a programovém vybavení a je zpřístupněn veřejnosti bez jakéhokoliv omezení, které by znemožňovalo využití informací obsažených v datovém souboru. Strojově čitelný formát je poté definován jako formát datového souboru se strukturou, která umožňuje programovému vybavení snadno nalézt, rozpoznat a získat z tohoto datového souboru konkrétní informace, včetně jednotlivých údajů a jejich vnitřní struktury.

Formátem, který umožňuje úplné strojové zpracování textového obsahu, je takový formát, který obsahuje bezchybnou textovou vrstvu, ale na rozdíl od strojově čitelného formátu neobsahuje další informace o vnitřní struktuře dat.

Ministerstvo vnitra (2020) doporučuje následující postup, jak zajistit, aby elektronický obsah textového obsahu smlouvy splňoval požadavky na strojovou čitelnost formátu anebo alespoň na mírnější formu čitelnosti na přechodnou dobu do 31. prosince 2023 (Ministerstvo vnitra, 2020):

- uveřejnit textový obraz té verze smlouvy, která byla stranami akceptována a je uložena v počítači ve formátu textového editoru, ve kterém byl text smlouvy zpracován (např. DOCX nebo ODT nebo jiném z povolených formátů, v nichž dokument vznikl). V tomto případě odpadá nutnost anonymizace podpisů a také je možné v textu provést anonymizaci osobních údajů nebo znečitelnění obchodního tajemství. Není nutné konvertovat text smlouvy z povoleného formátu, ve kterém vznikl do formátu PDF;
- pokud je nutné konvertovat dokumenty do PDF/A či dalších archivních formátů, je potřeba tak učinit z původního formátu, ve kterém text vznikl a uložit jako PDF. V tomto případě je nutné pamatovat na potřebu anonymizace osobních údajů a dalších informací a provést jí nejlépe před konverzí do PDF;
- jako poslední varianta se nabízí možnost naskenovat listinný dokument do elektronické podoby s přidáním textové vrstvy (např. prostřednictvím OCR, kdy se jedná o metodu optického rozpoznávání znaků). V takovém případě je nutné provést kontrolu strojové čitelnosti textu. Občas se totiž stává, že OCR aplikace neprovede správně všechny znaky a části textu bývají nečitelné;
- vzhledem k tomu, že správci registru smluv jsou smlouvy k uveřejnění zasílány do datové schránky, je taktéž nezbytné dodržet maximální velikost datové zprávy (20 MB) a přípustné textové formáty datové zprávy dodávané do datové schránky stanovené vyhláškou č. 194/2009 Sb.

Kraus (2020, s. 119) doplňuje, že v praxi je vhodné v rámci povinného subjektu nastavit dodržování požadavků na strojovou čitelnost dokumentů systémově, tedy například vnitřním právním předpisem, který stanoví, jak takové dokumenty publikovat a kdo za ně odpovídá. Samozřejmostí je zaměstnancům poskytnout patřičné technické vybavení. Informační systém registru smluv nekontroluje, zda má či nemá uveřejňovaná smlouva strojově čitelnou vrstvu. V registru smluv je tedy uveřejněna i smlouva, která strojově čitelnou vrstvu nemá. Může tedy nastat situace, kdy smlouva je sice v registru smluv uveřejněna, právně se ale za uveřejněnou v registru smluv nepovažuje, nenabyla tím pádem účinnosti a po třech měsících od dne uzavření je zrušena od počátku.



### 3.2 Výjimky procesu administrace předání a převzetí písemností

Podle zákona 340/2015 Sb. se prostřednictvím registru smluv neuveřejňují informace, které nelze poskytnout při postupu podle předpisů upravujících svobodný přístup k informacím. Povinnost uveřejnit prostřednictvím registru smluv se nevztahuje na (zákon 340/2015 Sb.):

- smlouvu vzniklou v rámci právního jednání s fyzickou osobou, která jedná mimo rámec své podnikatelské činnosti; to neplatí, jde-li o převod vlastnického práva osoby uvedené v § 2 odst. 1 k hmotné nemovité věci;
- technickou předlohu, návod, výkres, projektovou dokumentaci, model, způsob výpočtu jednotkových cen, vzor a výpočet;
- smlouvu, která se týká činnosti zpravodajských služeb a Generální inspekce bezpečnostních sborů nebo činnosti orgánů činných v trestním řízení při předcházení trestné činnosti, vyhledávání nebo odhalování trestné činnosti nebo stíhání trestných činů nebo činnosti Správy státních hmotných rezerv při pořizování a hospodaření se státními hmotnými rezervami nebo zajišťování bezpečnosti nebo obrany České republiky, včetně smlouvy, která se týká zajišťování obrany České republiky, uzavřené právníkem osobou uvedenou v § 2 odst. 1 písm. k), ke které zakladatelskou funkci vykonává Ministerstvo obrany;
- smlouvu, jejíž plnění je prováděno převážně mimo území České republiky;
- smlouvu, uzavřenou adhezním způsobem, jejíž smluvní stranou je právnická osoba uvedená v § 2 odst. 1 písm. e), j), k), l) nebo m), s výjimkou smluv uzavřených na základě zadávacího řízení podle zákona o veřejných zakázkách;
- smlouvy, objednávky a faktury, které se týkají činnosti orgánů, jejich členů a organizačních složek státu uvedených v § 8 odst. 4 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, a činnosti správců jejich kapitol;
- smlouvu uzavřenou na komoditní burze, na regulovaném trhu nebo evropském regulovaném trhu, v dražbě nebo aukci anebo jiným obdobným postupem, s nímž je spojen zvláštní způsob přechodu nebo převodu vlastnického práva;
- smlouvu, jestliže výše hodnoty jejího předmětu plnění je 50 000 Kč bez daně z přidané hodnoty nebo nižší;
- smlouvu, která je uzavřena s autorem nebo výkonným umělcem v souvislosti s autorským dílem nebo uměleckým výkonem;
- smlouvu o poskytování a úhradě zdravotních služeb hrazených z veřejného zdravotního pojištění a smlouvu o úhradě léčivých přípravků obsahujících očkovací látky pro pravidelná očkování podle antigenního složení očkovacích látek stanoveného Ministerstvem zdravotnictví podle zákona o ochraně veřejného zdraví, které jsou uveřejňovány podle zákona o veřejném zdravotním pojištění;
- smlouvu, jejíž alespoň jednou stranou je obec, která nevykonává rozšířenou působnost, příspěvková organizace touto obcí zřízená nebo právnická osoba, v níž má taková obec sama nebo s jinými takovými obcemi většinovou účast;
- smlouvu uzavřenou veřejnou vysokou školou c rámci doplňkové činnosti nebo veřejnou výzkumnou institucí v rámci jiné činnosti v oblasti výzkumu, vývoje a inovací;
- smlouvu, jejímž předmětem je nakládání s výbušninou nebo zařízením či objektem určeným k její výrobě nebo skladování;
- smlouvu, týkající se výroby, nebo užití pořadu, včetně smlouvy o nabytí práv k užití pořadu, jejíž alespoň jednou smluvní stranou je Česká televize nebo Český rozhlas;
- smlouvu chráněnou bankovním tajemstvím; to neplatí, jde-li o smlouvu mezi bankou a osobou uvedenou v § 2 odst. 1, která se týká používání veřejných prostředků;
- kolektivní smlouvu;

- smlouvu uzavřenou právnickou osobou uvedenou v § 2 odst. 1 písm. j) nebo m), která byla založena za účelem uspokojování potřeb majících průmyslovou nebo obchodní povahu nebo za účelem výzkumu, vývoje nebo zkušebnictví, pokud tato smlouva byla uzavřena v běžném obchodním styku v rozsahu předmětu činnosti nebo podnikání uvedené právnické osoby zapsaného ve veřejném rejstříku. To neplatí, jde-li o smlouvu uzavřenou osobou v § 2 odst. 1, která nebyla založena za účelem uspokojování potřeb majících průmyslovou nebo obchodní povahu nebo za účelem výzkumu, vývoje nebo zkušebnictví.

Ministerstvo vnitra (2020) uvádí, že zákon o registru smluv upravuje sám celou řadu výjimek z povinnosti uveřejnění smluv v registru smluv a doplňuje tento výčet o informace vztahující se k zákonu o svobodném přístupu k informacím, problematiku ochrany obchodního tajemství a osobních údajů. Ve věci zákona o svobodném přístupu k informacím doplňuje, že se jedná zejména o (Ministerstvo vnitra, 2020):

- osobní údaje;
- obchodní tajemství;
- informace chráněné právem k nemotným statkům;
- informace o majetkových poměrech;
- utajované informace;
- informace, které se neposkytují podle § 11 zákona o svobodném přístupu k informacím.

Ministerstvo vnitra (2020) dále doplňuje problematiku ochrany obchodního tajemství, podle kterého používá-li se veřejných prostředků, nepovažuje se poskytnutí informace o rozsahu a příjemci těchto prostředků za porušení obchodního tajemství. Autoritativně může tvrzení o tom, že je některá informace je sama o sobě nebo ve spojení s jinými obchodním tajemstvím, potvrdit nebo vyvrátit v konkrétním případě pouze soud.

Ministerstvo vnitra (2020) taktéž uvádí, že zákon o registru smluv neobsahuje samostatnou úpravu týkající se osobních údajů. Je proto nutné vycházet z obecné úpravy ochrany osobních údajů stanovené zejména nařízením GDPR<sup>4</sup> a zákonem o zpracování osobních údajů.

Kraus (2020, s. 85) doplňuje informace o výjimkách z uveřejnění o informace, které jsou uvedeny a přehledně uspořádány v anonymizačních tabulkách. Jedná se o informace, které je nutné ve smlouvách, zveřejňovaných podle zákona o registru smluv znečitelnit, tzv. anonymizovat. Autor se zabývá praktickým provedením anonymizace a taktéž opravou neanonymizovaných smluv. Kapitolou samou pro sebe jsou pak osobní údaje uveřejňované jako metadata smluv. Nejedná se o údaje, které jsou anonymizovány, popřípadě ponechány v textu smlouvy, jež je uveřejňován v registru smluv, ale o údaje, které jsou aktivně vyplňovány jako metadata "identifikace smluvních stran". Zákon o registru smluv stanoví, že smlouva, která neobsahuje metadata identifikující smluvní strany, se nepovažuje za uveřejněnou v registru smluv. Zákon o registru smluv ani jiný zákon však neupravují, zda má v tomto případě přednost právo na ochranu soukromí nebo právo na informace, jestli se tedy tato metadata musí zveřejnit i v případě, že ke zpracování osobních údajů neexistuje právní titul. Nastíněnou situaci opět v podstatě řeší skutečnost, že smlouvy uzavírané s fyzickými osobami, které jednájí mimo rámec své podnikatelské činnosti, se až na jednu výjimku neuveřejní. Výjimkou je smlouva o převodu vlastnického práva povinného subjektu k hmotné nemovité věci.

---

<sup>4</sup> GDPR je nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů

### 3.3 Důsledky procesu administrace předání a převzetí písemnosti

Podle zákona 340/2015 Sb. se uvádí, že smlouva, na niž se vztahuje povinnost uveřejnění prostřednictvím registru smluv, nabývá účinnosti nejdříve dnem uveřejnění. Nezávisle na uveřejnění prostřednictvím registru smluv nabývá účinnosti smlouva, která byla uzavřena v krajní nouzi nebo za účelem odvrácení nebo zmírnění újmy hrozící bezprostředně v souvislosti s mimořádnou událostí ohrožující život, zdraví, majetek nebo životní prostředí. Nezávisle na uveřejnění prostřednictvím registru smluv dále nabývá účinnosti smlouva, jejímž předmětem jsou léčiva nebo zdravotnické prostředky.

Ministerstvo vnitra (2020) na svých stránkách uvádí, že ustanovení zákona o registru smluv, která upravují následky uveřejnění a zrušení smlouvy, se použijí na smlouvy uzavřené od 1.července 2017 včetně. Smlouvy uzavřené před 1. červencem 2017 nemohou být považovány za zrušené od počátku a za neúčinné na základě aplikace zákona o registru smluv. Doporučuje tedy zajistit, aby ze smluv, které jsou povinně uveřejňovány v registru smluv, bylo plněno až poté, co budou v registru uveřejněny. V opačném případě by se jednalo o plnění bez právního titulu a o vznik bezdůvodného obohacení. Navíc by v případě některých subjektů a některých smluv mohlo dojít k porušení rozpočtové kázně.

Kraus (2020, s. 135) odpovídá na otázku co je bezdůvodným obohacením tvrzením, které je stanoveno v občanském zákoníku. „Kdo se na úkor jiného bez spravedlivého důvodu obohatí, musí ochuzenému vydat, oč se obohatil.“ Spravedlivým důvodem může být i právní důvod, což je případ neuveřejněných nebo zrušených smluv podle zákona o registru smluv. V případě, že si smluvní strany nejsou jisty, jak mají v konkrétním případě postupovat, mohou uzavřít dohodu o vypořádání bezdůvodného obohacení a tu uveřejnit společně s uveřejněnou smlouvou nebo ji k ní přidat jako přílohu.

#### Zrušení smlouvy

Podle zákona 340/2015 Sb. se uvádí, že nebyla-li smlouva, na niž se vztahuje povinnost uveřejnění prostřednictvím registru smluv, uveřejněna prostřednictvím registru smluv ani do tří měsíců ode dne, kdy byla uzavřena, platí, že je zrušena od počátku. Tato skutečnost se nepoužije, pokud nebyla prostřednictvím registru smluv uveřejněna pouze část smlouvy nebo byla nesprávně vyloučena z uveřejnění metadata z důvodu ochrany obchodního tajemství postupem podle § 5 odst. 6 (zákon 340/2015 Sb.):

- provede-li osoba uvedená v § 2 odst. 1 nebo jiná smluvní strana opravu podle § 5 odst. 7, již bude dosaženo uveřejnění souladného s tímto zákonem, ve lhůtě 30 dnů ode dne, kdy se dověděla o tom, že uveřejnění není souladné s tímto zákonem, byla-li dosud v dobré víře, že uveřejnění je souladné s tímto zákonem, nebo
- uveřejní-li osoba uvedená v § 2 odst. 1 nebo jiná smluvní strana neuveřejněnou část smlouvy nebo dotčená metadata prostřednictvím registru smluv jako opravu podle § 5 odst. 7 do 30 dnů ode dne, kdy jí bylo doručeno rozhodnutí nadřízeného orgánu nebo soudu, na jehož základě má být neuveřejněná část smlouvy nebo dotčená metadata poskytnuta podle předpisů upravujících svobodný přístup k informacím.

Odstavec 1 se dále nepoužije, pokud nebyla prostřednictvím registru smluv uveřejněna smlouva, o níž je právnická osoba uvedená v § 2 odst. 1 písm. j) nebo m) v dobré víře, že splňuje podmínky podle § 3 odst.2 písm. q). Dozví-li se právnická osoba uvedená v § 2 odst. 1 písm. j) nebo m) o tom, že neuveřejnění smlouvy podle věty první není v souladu s tímto zákonem, a není-li smlouva uveřejněna prostřednictvím registru smluv do 30 dnů, platí, že je zrušena od počátku. Jiná metadata, než podle odstavce 2 lze opravit pouze ve lhůtě tří měsíců ode dne, kdy byla uzavřena smlouva, k níž se metadata vztahují; to neplatí pro opravu chyb v psaní nebo počtech.

Ministerstvo vnitra (2020) na svých stránkách uveřejňuje podrobný návrh postupu při porušení některých povinností spojených se vkládáním smluv do registru smluv. Kraus (2020, s. 140) doplňuje informace o zrušení smlouvy o skutečnost, že neplatnost smlouvy by mohla také nastat z důvodu nadměrného znečistění smlouvy, kdy by se smlouva už nemohla považovat za uveřejněnou v registru smluv. To se v praxi ale většinou nestává a jistě by se v takovém případě uplatnila oddělitelnost platného právního jednání od neplatného, neboť občanský zákoník stanoví, že týká-li se důvod neplatnosti jen takové části právního jednání, kterou lze od jeho ostatního obsahu oddělit, je neplatnou jen tato část, lze-li předpokládat, že by k právnímu jednání došlo i bez neplatné části, rozpoznala-li by strana neplatnost včas. V praxi se stává, že kontrolní orgán po posouzení smlouvy a jejích metadat uveřejněných v registru smluv konstatuje neplatnost smlouvy z důvodu kolikrát i zcela formálních pochybení. V takových úvahách by měl být zohledňován smysl a účel zákona a zásada občanského zákoníku, podle které je na právní jednání nutné hledět spíše jako na platné než jako na neplatné.

Hradilek, Tadevosjanová a Štarha (2019, 50 s.) doplňují údaje o zrušení smlouvy o využití **beneficia**<sup>5</sup>, jelikož zákon o registru smluv obsahuje množství výjimek z povinnosti uveřejnění, a to zejména výjimek podle předpisů zaručujících právo na informace, jejichž aplikace nemusí být jednoduchá, bylo by příliš tvrdé, aby případná pochybení při uveřejnění smlouvy v registru smluv spočívající v nesprávné aplikaci některé z výjimek (v dobré víře) měla nezvratně způsobit výše zmíněné negativní důsledky neuveřejnění. Zákon o registru smluv proto upravuje pro případ nesprávného částečného uveřejnění smlouvy možnost tzv. beneficia, tedy možnosti za určitých podmínek provést opravu uveřejnění bez sankčních následků. Prokázání existence dobré víry je možné podpořit tím, že povinný subjekt provede dostatečné posouzení podmínek pro aplikaci výjimky a bude schopen své přesvědčení o naplnění podmínek později prokázat, například zápisem z jednání, komunikací mezi stranami či právním posouzením.

Hradilek, Tadevosjanová a Štarha (2019, 50 s.) ještě rozšiřují výše zmíněné informace o **druhé beneficium**, které je však vyhlazeno dle novely zákona o registru smluv pouze pro smlouvy uzavřené státním či národním podnikem anebo právnickou osobou, v níž má stát nebo územní samosprávný celek sám nebo s jinými územními samosprávnými celky většinovou majetkovou účast, a to i prostřednictvím jiné právnické osoby. Na rozdíl od prvního beneficia dopadá beneficium druhé na případy, kdy smlouva nebyla v registru smluv vůbec uveřejněna. Vyloučí však negativní dopady neuveřejnění pouze v případě, kdy je smlouva řádně uveřejněna v registru smluv do 30 dnů poté, co se povinný subjekt dozví o tom, že neuveřejnění smlouvy není v souladu se zákonem o registru smluv. O nesouladnosti neuveřejnění smlouvy se dotýčný subjekt zpravidla dozví z rozhodnutí příslušného soudu.

---

<sup>5</sup> Beneficium lze z latiny přeložit jako dobrodíní či prospěch.

### 3.4 Výzkumný problém

Bakalářská práce je zaměřena na management procesu organizování a řízení administrace písemností na vybraném služebním úřadu. Pro tuto práci byly stanoveny tři výzkumné otázky, které budu vyhodnocovat prostřednictvím rozboru interních dokladů a procesů, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Následně bude provedena analýza příčin a důsledků.

#### Výzkumné otázky:

**1) Jaká je optimální proporce procesu administrace předání a převzetí písemností?**

Cílem otázky je zjištění, jaká je frekvence, délka činností předání a převzetí písemností ve služebním úřadu a jejich poměr.

**2) Jsou postoje zainteresovaných stran k procesu administrace předání a převzetí písemností dostačující?**

Cílem otázky je zjištění, jak hodnotí vedoucí a odpovědní zaměstnanci proces administrace předání a převzetí písemností tyto procesy.

**3) Jsou příčiny, následky a důsledky chybného procesu administrace předání a převzetí písemností natolik závažné, neboť snižují věrohodnost procesu a prodražují činnosti integrované s nápravným opatřením?**

Cílem otázky je identifikace rizik a jejich následků a důsledků v procesu administrace předání a převzetí písemností a na jejich základě stanovit příslušná doporučení.

Autorka práce definuje jednotlivé pojmy z výzkumných otázek pomocí Akademického slovníku cizích slov (2023) a Akademického slovníku současné češtiny (2023) a Slovníku spisovného jazyka českého (2023)

**Proporce** jsou rozměry dané vzájemným vztahem, poměrem jednotlivých složek. Akademický slovník cizích slov (2023a)

**Proces** je zákonitě, postupně na sebe navazující a vnitřně vzájemně spojené změny jevů, věcí a systémů. Akademický slovník cizích slov (2023b)

**Administrace** je správa určité obchodní, ekonomické aj. záležitosti, projektu ap., zpracovávání, vyřizování jejich dokumentace. Akademický slovník současné češtiny (2023)

**Písemnost** je něco psaného, listina, doklad. Slovník spisovného jazyka českého (2023)

**Zainteresovaný** je mající, projevující o něco zájem. Akademický slovník cizích slov (2023c)

### 3.5 Metodika práce

Bakalářská práce je dělena do pěti hlavních kapitol. Jedná se o Úvod, Cíl práce, Teoreticko-metodologickou část, dále Analytickou část a shrnující Závěr. Navazující text popisuje detailně postupy zpracování předkládané bakalářské práce a také metody, jež byly využity k dosažení hlavního a dílčího cíle práce. Problematiku a cíle, které budou řešeny, představuje úvodní část bakalářské práce.

Ke zpracování teoreticko-metodologické části došlo formou literární rešerše. V jejím průběhu byly komparovány sekundární zdroje, se záměrem vypracovat průřez aktuálních informací a znalostí o tématu organizování a řízení administrace písemností, se zaměřením na smlouvy a objednávky uveřejněné v registru smluv. Tento detailní přehled byl využit jako východisko pro analytickou část. Z odborné literatury získané informace byly rozšířeny o informace z odborných časopisů a internetových stránek, ze kterých byla čerpána data nejnovějších výzkumů v procesu organizování a řízení písemností. Dalšími zdroji byly interní materiály úřadu.

Analytická část byla založena na kvalitativním a kvantitativním výzkumu. Základem byl rozbor interních dokladů a procesů, řízené rozhovory s vedoucími pracovníky služebního úřadu a dotazníkové šetření se zainteresovanými zaměstnanci. Následně byla provedena analýza příčin a důsledků. Po dokončení sběru všech odpovědí byla data ručně zadána a zpracována do tabulek v programu Microsoft Excel, který napomohl zjednodušení vyhodnocení dat a převod do grafů pro lepší názornost a interpretaci výsledků. Nedílnou součástí analytické části jsou návrhy a doporučení vedoucí k optimalizaci managementu procesu organizování a řízení procesu administrace písemností.

Tyto návrhy a doporučení byly předány vedení služebního úřadu a také do rukou vedoucí odboru ekonomického a zástupci ředitele odboru informačních technologií a spisové služby, kteří osobně přispěli k samotnému výzkumu a mají v gesci změnu vnitřních předpisů a nákup softwaru. Navrhovaná doporučení byla po představení vedení příslušných odborů a oddělení ministerstva pozitivně přijata. Je počítáno s jejich realizací a část z nich, která je náročnější na finanční zdroje a podléhá zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, byla diskutována na poradě vedení ministerstva v dubnu letošního roku a je zde předpoklad vyhlášení veřejné zakázky do konce letošního roku.

Cíle a výsledky bakalářské práce mohou v budoucnu přispět k optimalizaci managementu procesu organizování a řízení procesu administrace písemností pro 300 zaměstnanců Ministerstva kultury ČR a jejich 31 příspěvkových organizací na celém území České republiky.

#### 3.5.1 Výzkumné metody kvantitativní

##### Dotazníkové šetření

Podle Sociologické encyklopedie (2017a) je jedna z technik terénního sběru informací, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získány písemně, prostřednictvím tištěných otázek, obsažených v dotazníku. Obecně je dotazníkové šetření charakterizováno těmito rysy (Sociologická encyklopedie, 2017a):

- zjišťuje potřebné údaje zprostředkovaně, prostřednictvím subjektivní výpovědi zkoumaných osob;
- nedochází k přímé interakci mezi výzkumným pracovníkem a respondentem;
- je to technika vysoce formalizovaná a standardizovaná;
- rozhodující část zásahů výzkumníka do sběru informací v terénu se realizuje již předem, při přípravě projektu výzkumu.

### 3.5.2 Výzkumné metody kvalitativní

#### Řízený rozhovor

Je podle České zemědělské univerzity (2023) rozhovor, kdy jsou očekávány odpovědi na přesně formulované otázky, někdy dokonce je pouze možnost výběru mezi určenými odpověďmi. Tento typ rozhovorů omezuje ochotu zkoumané osoby vypovídat, je vhodný pro účely získání jednoznačných odpovědí.

### 3.5.3 Výzkumné metody smíšené

#### Analýza dokumentů

Je podle Sociologické encyklopedie (2017c) jedna z aplikací analytické metody, která je zároveň důležitou technikou sběru informací používanou ve výzkumu. V zásadě se týká rozboru a využití údajů všech dokumentů, v nichž jsou zafixovány informace o soc. realitě. Postup analýzy dokumentů se řídí do značné míry typem dokumentů: tím, zda jde o dokumenty primární (původní informace, záznamy) či sekundární (vzniklé transformací, dopracováním nebo interpretací primárních dokumentů), osobní či neosobní (většinou úřední), oficiální či neoficiální, spontánně vzniklé či navozené (vyžádané), materiální (nástroje, symboly, stopy činnosti) či písemné, vizuální (obrazové, včetně fotografie, filmu atd.) nebo fonetické (zvukové záznamy).

#### Analýza procesů

Šperka (2019, s. 58) definuje analýzu procesů jako další fázi BPM životního cyklu a představuje „umění a vědu“. Kvalitativní analýza procesů (umění) není jednotný ucelený postup. Spíše jde o několik principů, technik a jejich kombinaci, která obvykle vede k dobrému výsledku. Kvantitativní analýza procesů představuje vědeckou část analýzy. Zaměřuje se na různé matematické metody, které umožní získat kvantifikovaný obraz o zkoumaných podnikových procesech.

### 3.5.4 Ostatní výzkumné metody

#### Komparace

Je charakterizována Sociologickou encyklopedií (2017b) jako pojem používaný pro výzkumný přístup, systém, proces i dílčí postup postavený na principu komparace. V nejobecnějším smyslu způsob myšlení spočívající ve vzájemném přiřazování jevů k sobě a v uvažování o jejich podobnostech a rozdílnostech.

#### Ishikawův diagram

Tato metoda je podle Prostějovské (2022, s. 54) známa také pod názvy diagram rybí kosti a Ishikawa diagram. Princip diagramu spočívá v tom, že je hledán následek, který tvoří „hlavu ryby“. Jednotlivé „kosti“ jsou tvořeny kategoriemi příčin. Riziko velmi často nastane při kombinaci více rizikových faktorů. V případě, že by působil pouze jeden rizikový faktor, nemusí být riziko vůbec realizováno. Ishikawa diagram je populární metodou. Jeho autorem je Kaoru Ishikawa. Diagram příčin a následků identifikuje příčiny, které mohou být původcem vzniku rizika.

#### Obecná doporučení

V souvislosti s metodikou práce bylo doporučeno studentům vhodně volit metody zpracování bakalářské práce, neboť například **analýza** je velmi náročnou metodou, kdy se počítá s výpočty, statistikou a poměrně velkými soubory dat. Z tohoto důvodu autorka použila pro analýzu dokumentů a analýzu procesů vhodnější název **rozbor**.

## 4 Analytická část práce

Analytická část ve svém úvodu představuje služební úřad, Ministerstvo kultury ČR, ve kterém je realizován celý výzkum pro bakalářskou práci. V kapitole první jsou nastíněny způsoby a metody šetření současného managementu procesu organizování a řízení administrace písemností ve služebním úřadu. V kapitole druhé jsou představeny konkrétní výsledky výzkumu, které jsou mezi sebou navzájem komparovány. V závěru analytické části jsou následně uvedeny návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení současných procesů organizování a řízení administrace písemností, společně s přínosy této bakalářské práce pro samotný úřad a veřejnost.

### Představení služebního úřadu

Ministerstvo kultury ČR (2023a) je podle § 8 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, ústředním orgánem státní správy pro (Ministerstvo kultury ČR, 2023a):

- umění;
- kulturně výchovnou činnost;
- kulturní památky;
- pro věci církví a náboženských společností;
- pro věci tisku, včetně vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků;
- pro přípravu návrhů zákona a jiných právních předpisů pro oblast rozhlasového a televizního vysílání;
- pro provádění autorského zákona;
- pro výrobu a obchod v oblasti kultury.

Ministerstvo kultury ČR (2023b) představuje na svých webových stránkách současného ministra kultury Mgr. Martin Baxu a také všech svých 31 příspěvkových organizací, působících v oblasti památkové péče, muzeí a galerií, knihoven, divadel, uměleckých souborů a ostatních záležitostí kultury, a kterých je ministerstvo zřizovatelem. Na ministerstvu působí dva náměstci člena vlády a celé je rozděleno do pěti sekcí (Ministerstvo kultury ČR, 2023b):

- sekce státní tajemnice;
- sekce živého umění;
- sekce legislativy a mezinárodních vztahů;
- sekce ekonomická a příspěvkových organizací;
- sekce kulturního dědictví.

Podrobná organizační struktura ministerstva je samostatnou přílohou (Přílohou č. 1) a seznam příspěvkových organizací je uveden v Příloze č. 2.

Ministerstvo kultury ČR (2023c) uvádí, že celkové **příjmy** kapitoly pro rok 2023 jsou rozpočtovány ve výši **2 792 714 994 Kč** a celkové **výdaje** kapitoly budou v roce 2023 ve výši **18,513 mld. Kč**. Schválený rozpočet na rok 2023 zpracovalo Ministerstvo kultury v souladu se zákonem č. 449/2022 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2023.

Ministerstvo kultury ČR je poskytovatelem dotací v následujících dotačních okruzích (Ministerstvo kultury ČR, 2023b):

- profesionální umění;
- ochrana měkkých cílů;
- památky;
- muzea a galerie;
- ochrana kulturních statků;
- regionální a národnostní kultura;



- literatura a knihovny;
- kinematografie a média;
- televize, rozhlas a tisk pro národnostní menšiny;
- věda a výzkum;
- profesionální kulturní aktivity v zahraničí;
- církve a náboženské společnosti;
- programy ve správě odboru ekonomického.

## 4.1 Výsledky

Výzkum v oblasti managementu procesu organizování a řízení administrace písemností, se zaměřením na smlouvy a objednávky, zveřejněné v Registru smluv na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR, probíhal na Ministerstvu kultury ČR v období od února do dubna 2023.

Nejprve byl proveden **rozběr dokladů a dokumentů interních procesů**, které administraci písemností na ministerstvu zajišťují. Interní doklady jsou zaměstnancům k dispozici jak v písemné, tak elektronické verzi na intranetových stránkách ministerstva. Doklady byly zkoumány po informační, formální a obsahové stránce a jsou samostatnou přílohou (Příloha 8). Interní procesy byly posuzovány z hlediska času a celkové doby zpracování a čekání.

**Dotazníkové šetření** bylo sestaveno v souladu s publikací DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 5. vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1. Anonymní dotazníkové šetření bylo se souhlasem vedení ministerstva provedeno pouze s omezeným počtem respondentů, kteří jsou nejvíce zainteresovaní do problematiky organizování a řízení administrace smluv a objednávek. Z dotazníkového šetření byli vyloučeni ti zaměstnanci ministerstva, kteří se zabývají odlišnou pracovní agendou. Vzorek respondentů byl tvořen 50 stálými zaměstnanci ministerstva. Dotazník byl zpřístupněn od 17. 04. 2023 do 21. 04. 2023 v elektronické podobě, kterou zprostředkovala společnost Survio s.r.o. Vzor dotazníku je uveden v Příloze 6. Po uplynutí doby pro sběr všech odpovědí, byla data ručně zadána a zpracována do tabulek v programu Microsoft Excel, který zajistil přehledné vyhodnocení dat a převod do grafů pro lepší názornost přehlednost výsledků.

**Výzkumné rozhovory** byly vedeny v budově Ministerstva kultury ČR, která se nachází na Praze 6, kde je zastoupen odbor ekonomický (dále jen „OE“) a odbor informačních technologií a spisové služby (dále jen „OITSS“). Rozhovory byly vedeny formou řízených rozhovorů. Řízený rozhovor se zástupcem ředitele OITSS se uskutečnil dne 06. 04. 2023 a cílem tohoto rozhovoru bylo získat informace o tom, jak funguje současný proces organizování a řízení administrace smluv a objednávek na ministerstvu z pohledu IT. Dne 21. 04. 2023 byl opětovně osloven zástupce ředitele OITSS s doplňující otázkou ohledně informačních technologií. Výzkumný rozhovor je samostatnou přílohou (Příloha 5). Řízený rozhovor s vedoucí OE se uskutečnil dne 14. 04. 2023 a cílem tohoto rozhovoru bylo získat informace o tom, jak funguje současný proces organizování a řízení administrace smluv a objednávek na ministerstvu z pohledu OE jako správce vnitřního informačního systému evidence smluv. Výzkumný rozhovor je samostatnou přílohou (Příloha 3 a 4).

Výsledky z rozboru interních dokladů a procesů ministerstva, dotazníkového šetření a výzkumných rozhovorů byly navzájem **komparovány** a vedly autorku práce k sestavení **analýzy příčin a důsledků zobrazené v Ishikawově diagramu**. Z jednotlivých výsledků šetření byly vypracovány návrhy řešení a doporučení, které povedou ke zlepšení současných procesů organizování a řízení administrace písemností ve služebním úřadu.

## 4.2 Diskuse výsledků

Platné vnitřní předpisy Ministerstva kultury ČR, které se všeobecně zabývají managementem procesu organizování a řízení administrace písemností a které jsou rozšířeny o problematiku předání a převzetí smluv a objednávek do registru smluv jsou uloženy na ministerstvu v listinné nebo elektronické podobě, dostupné z Ministerstvo kultury (ČR, 2023e).

Vnitřní procesy Ministerstva kultury ČR, které se zabývají organizováním a řízením administrace předání a převzetí smluv a objednávek do registru smluv jsou uloženy ve všech výše uvedených platných interních dokladech. Vnitřní procesy ministerstva jsou posuzovány z hlediska doby zpracování a z hlediska doby čekání.

### 4.2.1 Rozbor dokladů a dokumentů interních procesů

Platné interní doklady z hlediska informačního a formálního (MK ČR, 2023e):

- Aprobační řád Ministerstva kultury;
- Organizační řád Ministerstva kultury;
- Příkaz ministra kultury č. 25/2016, kterým se vydává Směrnice o Sbírcce smluv a ukládání smluv;
- Příkaz ministra kultury č. 15/2010, kterým se vydává Spisový řád Ministerstva kultury.

Interní doklady (Ministerstvo kultury ČR, 2023e):

- vnitřní řády;
- příkazy ministra, směrnice.

Interní doklady ministerstva tvoří vlastní samostatnou přílohu (Příloha 8).

Platné interní doklady z hlediska obsahového (MK ČR, 2023e):

- Aprobační řád MK ČR upravuje funkční příslušnost v rámci Ministerstva kultury ke schvalování písemností ministerstva. Tento řád se vztahuje na schvalování všech druhů písemností. Aprobační řád se přiměřeně vztahuje na schvalování písemností Státního fondu kultury České republiky a Státního fondu České republiky na podporu a rozvoj české kinematografie.
- Organizační řád MK ČR definuje organizační struktury ministerstva, jednotlivé řídicí a organizační funkce a náplň jednotlivých sekcí a odborů ministerstva.
- Směrnice o Sbírcce smluv a ukládání smluv upravuje závazný postup organizačních útvarů Ministerstva kultury při ukládání smluv a dále upravuje zveřejnění smluv v registru smluv na základě zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv, ve znění zákona č. 289/2016 Sb.
- Spisový řád MK ČR, který se vydává pro vedení spisové služby a stanovuje základní pravidla pro manipulaci s dokumenty a skartační řízení. Spisový řád se vztahuje na ministerstvo, Státní fond kultury ČR, a Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie.

Následující přehled znázorňuje platné interní doklady a jejich soupis.

Příloha 8 Platné interní doklady

Interní doklad	Číslo jednací	Číslo předpisu	Typ dokumentu	Rok vydání	Dostupný
Aprobační řád MK	MK 14575/2010	neuveдено	vnirřní řád  MK	2010	Intranet MK, listinná forma
Organizační řád MK	MK 79625/2016	neuveдено	vnirřní řád  MK	2016	Intranet MK, listinná forma
Směrnice o Sbírcce smluv MK	MK 60535/2016	25/2016	přikaz ministra směrnice	2016	Intranet MK, listinná forma
Spisový řád MK	MK 9372/2010	15/2010	přikaz ministra směrnice	2010	Intranet MK, listinná forma

Zdroj: vlastní výzkum (2023).

#### **Rozbor vnitřních procesů z hlediska doby zpracování (processing time) (MK ČR, 2023e):**

- příkazce operace předá jeden stejnopis smlouvy nebo objednávky do **patnácti pracovních dnů** od jejich potvrzení objednavatelem a dodavatelem odboru ekonomickému;
- OE smlouvu nebo objednávku zaeviduje do vnitřní Sbírcy smluv ministerstva, Informačního systému evidence smluv (dále jen „ISES“) do **pěti pracovních dnů** od jejich převzetí;
- OE současně předá seznam smluv, poléhající zveřejnění odboru informačních technologií a spisové služby do pěti pracovních dní;
- OE do **konce ledna každého kalendářního roku** vyzve příkazce operací k provedení kontroly úplnosti a správnosti.

#### **Rozbor vnitřních procesů z hlediska doby čekání (waiting time) (MK ČR, 2023e):**

- z hlediska doby čekání není ve směrnících uvedena doba oboustranného potvrzení smlouvy či objednávky objednavatelem či dodavatelem;
- ve směrnících chybí určení doby do které OITSS zveřejní smlouvu či objednávku v Registru smluv na internetových stránkách MV ČR;
- z hlediska doby čekání je nezbytné provést více kontrol zveřejněných smluv než jednu kontrolu ročně.

#### **4.2.2 Dotazníkové šetření**

Obsahem této kapitoly je interpretace výsledků dotazníkového šetření. Toto šetření proběhlo ve služebním úřadě, Ministerstvu kultury ČR v průběhu měsíce dubna, konkrétně od 17. 04. 2023 do 21. 04. 2023. Pro účely tohoto anonymního dotazníkového šetření byl se souhlasem vedení ministerstva vybrán pouze s omezený počet respondentů, kteří jsou nejvíce zainteresovaní do problematiky organizování a řízení administrace písemností. Vzorek respondentů byl tvořen 50 stálými zaměstnanci ministerstva. Šetření se v průběhu několika dní zúčastnilo 44 respondentů. Úspěšnost šetření byla tedy 88 %. Hlavní důvod této úspěšnosti autorka spatřuje v celkovém zpřístupnění dotazníku v elektronické podobě společností Survio s.r.o., kde byl dotazník vytvořen. Vzor dotazníku je uveden v samostatné příloze (Příloha 6). Zaznamenané odpovědi na jednotlivé otázky jsou interpretovány v této kapitole.

Výsledky jsou zpracovány do příslušných grafů a tabulek a jsou uvedeny v příloze č. 6. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou doplněny o odpovědi z řízených rozhovorů s vedoucí OE a zástupcem ředitele OITSS a byly navzájem komparovány.

**1) Jak často předáváte na Vašem odboru/oddělení smlouvy či objednávky do vnitřní Sbírký smluv a žádáte o zveřejnění smluv či objednávek Registru smluv?**

Otázkou č. 1 byli zaměstnanci tázáni na frekvenci předávání smluv a objednávek do vnitřní Sbírký smluv (ISES) s následným uveřejněním v Registru smluv. Dotazovaní měli na výběr z celkem šesti možností, jimiž jsou: denně, jednou až dvakrát týdně, jednou až dvakrát měsíčně, častěji, méně často a jiný údaj.

Pro možnost „jednou až dvakrát týdně“ a pro možnost „méně často“ se vyslovilo shodně 12 respondentů. Jednou až dvakrát měsíčně předává smlouvy a objednávky 16 zaměstnanců. Pro možnost „častěji“ se vyslovili 4 zaměstnanci. Nabídku na vyplnění jiného intervalu nikdo nevyužil.

**2) Jak velký je objem smluv a objednávek, který ročně za odbor/oddělení předáváte?**

Otázkou č. 2 byli zaměstnanci dotazováni na celkový počet smluv a objednávek, který ročně předávají do vnitřní Sbírký smluv (ISES) s následným uveřejněním v Registru smluv. Dotazovaní měli na výběr z celkem pěti možností, jimiž jsou intervaly: 0 až 10, 11 až 50, interval 51 až 100, možnost „více“ a možnost „nevím“.

V intervalu od 0 do 10 smluv předává ročně smlouvy a objednávky 16 respondentů. Od 11 do 50 smluv předává písemností 24 zaměstnanců ročně a v intervalu 51 až 100 předávají smlouvy a objednávky čtyři respondenti.

**3) Byly za Váš odbor/oddělení vždy předány všechny smlouvy a objednávky k uložení do Sbírký smluv?**

Otázkou č. 3 bylo zjišťováno, zda odbory/oddělení vždy předali k evidenci do Sbírký smluv všechny smlouvy či objednávky v souladu s Příkazem ministra kultury č. 25/2016, kterým se vydává Směrnice o Sbírci smluv a ukládání smluv. Dotazovaní měli na výběr z následujících čtyřech možností: ano, spíše ano, ne a spíše ne.

Pro možnost „ano“ se vyslovilo 12 respondentů. Možnost „spíše ano“ zvolilo nejvíce dotázaných, celkem 20, možnost „ne“ pouze 4 respondent a možnost „spíše ne“ zvolilo 8 dotazovaných.

**4) Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 3 „ne“ nebo „spíše ne“ uveďte důvod.**

Na negativní odpovědi z předchozí otázky č. 3 byla zaměřena tato doplňující otázka č. 4. Zaměstnanci měli uvést důvody nepředání smluv či objednávek do Sbírký smluv. Dotazovaní měli na výběr z následujících možností: opomenutí předání smlouvy či objednávky, chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky, časové prodlení anebo jiný důvod.

Zaměstnanci mohli u této otázky zvolit i více nabízených odpovědí. „Opomenutí předání smlouvy či objednávky“ zvolilo celkem 8 respondentů, možnost „chybného vyhodnocení smlouvy či objednávky“ potvrdilo dokonce 16 zaměstnanců a nepředání z důvodu „časového prodlení“ uvádí čtyři zaměstnanci ministerstva. Žádný „jiný důvod“ nebyl uveden.

**5) Byly za Váš odbor/oddělení vždy všechny smlouvy a objednávky, povinné ze zveřejnění v Registru smluv, v pořádku zveřejněny?**

Otázkou č. 5 bylo zjišťováno, zda odbory/oddělení vždy předali k uveřejnění do Registru smluv všechny smlouvy či objednávky v souladu se zákonem 340/2015 Sb., o registru smluv. Dotazovaní měli na výběr z následujících čtyřech možností: ano, spíše ano, ne a spíše ne.

Pro možnost „ano“ se vyslovilo 12 respondentů. Možnost „spíše ano“ zvolilo shodně 12 dotázaných, možnost „ne“ neoznačil žádný zaměstnanec a možnost „spíše ne“ zvolilo nejvíce 20 dotazovaných.

#### **6) Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 5 „ne“ nebo „spíše ne“ uveďte důvod.**

Na negativní odpovědi z předchozí otázky č. 5 byla zaměřena tato doplňující otázka č. 6. Zaměstnanci měli uvést důvody nepředání smluv či objednávek do Registru smluv. Dotazovaní měli na výběr z následujících možností: chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky, pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění, technické obtíže spojené s uveřejněním, chybné zveřejnění metadat v Registru smluv, nebo jiný důvod.

Zaměstnanci mohli u této otázky zvolit i více nabízených odpovědí. „Chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky uvedli 4 respondenti, „pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění“, „technické obtíže spojené s uveřejněním“ a „chybné zveřejnění metadat v Registru smluv“ uvádí shodně vždy 8 zaměstnanců a pro „jiný důvod“ se vyslovili 4 respondenti.

#### **7) Bylo za Váš odbor/oddělení nutné přijmout nápravná opatření v souvislosti s chybným uveřejněním smlouvy a objednávky v Registru smluv?**

Předmětem otázky č. 7 bylo zjištění, zda bylo nutné za jednotlivý odbor/oddělení přijmout nápravné opatření, související s chybným uveřejněním smlouvy či objednávky v Registru smluv ve formě uzavření Smlouvy o bezdůvodném obohacení. Dotazovaní měli na výběr z následujících možností: ano, ne a nevím.

Pro možnost „ano“ se vyslovilo 36 respondentů, možnost „ne“ zvolilo 8 dotázaných a možnost „nevím“ ne zvolil nikdo z respondentů.

#### **8) Kolik nápravných opatření bylo nutné přijmout za Váš odbor/oddělení v minulém roce?**

Otázkou č. 8 byli zaměstnanci dotazováni na celkový počet nápravných opatření, které bylo nutné přijmout za jednotlivý odbor/oddělení v minulém roce. Dotazovaní měli na výběr z celkem pěti možností, jimiž jsou: možnost 0, intervaly 0 až 5, 0 až 10 a možnost „více“ a možnost „nevím“.

Možnost 0 zvolilo 20 respondentů a v intervalu od 0 do 5 opatření odpovědělo celkem 24 zaměstnanců. Interval od 0 do 10 zůstal bez odpovědi a pro možnosti „více“ a „nevím“ se nevypravil nikdo z dotázaných zaměstnanců.

#### **9) Jak Vám vyhovuje sekce „Otevřená kultura“ na webových stránkách ministerstva a dostupné informace o vložených smlouvách a objednávkách ve Sbírce smluv?**

Předmětem otázky č. 9 bylo zjištění, jak vyhovují zaměstnancům ministerstva informace o zveřejnění smluv a objednávek ve vnitřní Sbírce smluv ministerstva, které jsou pravidelně v měsíčních intervalech zveřejňovány na internetových stránkách ministerstva v sekci „Otevřená kultura“. Dotazovaní měli na výběr z následujících šesti možností: velmi vyhovuje, spíše vyhovuje, ani vyhovuje ani nevyhovuje, spíše nevyhovuje, velmi nevyhovuje a nevím, tyto informace nevyužívám.

Pro možnost „spíše vyhovuje“ se vyslovilo 16 respondentů, možnost „ani vyhovuje ani nevyhovuje“ zvolili 4 zaměstnanci, možnost „spíše nevyhovuje“ uvádí 16 respondentů a pro možnost „nevím, tyto informace nevyužívám“ se vyslovilo 8 dotázaných. Ostatní možnosti zůstali bez odpovědi.

### **10) Co Vám na sekci „Otevřená kultura“ vadí?**

Tato otevřená otázka měla ryze informační charakter. Cílem otázky č. 10 bylo zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců se sekci „Otevřená kultura“ s možností vložit případné náměty ke zlepšení této sekce.

Mezi zásadní příčiny nespokojenosti byly uvedeny tyto: nepřehlednost, neprovázanost této sekce s Registrem smluv a s tím spojená neúplnost dat, sekce je informativní spíše pro veřejnost nežli pro zaměstnance ministerstva, chybí datum zveřejnění smlouvy či objednávky v registru smluv a není zde uveden identifikátor smlouvy ID, pod kterým lze vyhledat smlouvu v Registru smluv, nejsou zde obsažena všechna data, zejména u starších smluv chybí údaj o ukončení platnosti smlouvy. Respondenti by spíše využili přímého odkazu na Registr smluv.

### **11) Jste spokojen/spokojena s dostupností vnitřního informačního systému ISES na Vašem odboru/oddělení?**

Předmětem otázky č. 11 bylo zjištění spokojenosti s dostupností informačního systému ISES (Sbírka smluv) na všech zainteresovaných odborech a odděleních ministerstva. Dotazovaní měli na výběr z následujících šesti možností: velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, ani spokojen/a ani nespokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a, a nevím.

Možnost „velmi spokojen/a“ zvolili 4 respondenti, možnost „spíše spokojen/a“ zvolilo 20 dotázaných, pro možnost „spíše nespokojen/a“ se vyslovilo 16 respondentů a možnost, velmi nespokojen/a uvedli 4 zaměstnanci. Ostatní otázky zůstaly bez odpovědi.

### **12) Co Vám na dostupnosti ISES na Vašem odboru/oddělení vadí?**

Otevřená otázka č. 12 měla ryze informační charakter. Cílem otázky bylo zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců s dostupností ISES na všech zainteresovaných odborech a odděleních ministerstva

Mezi zásadní příčiny nespokojenosti byly uvedeny tyto: Někteří kolegové vůbec neměli, ani do této doby nemají přístup do ISES. V ISES chybí odkaz na ID zveřejněné smlouvy v Registru smluv. Nepřehledné vyhledávání v ISES. Přístup do ISES není zřízen pro všechny zainteresované strany a dotčené odbory a také bylo uvedeno, že s ISES nepracují, a proto zatím nemohu hodnotit.

### **13) Umožňují Vám intranetové stránky ministerstva bez problému nalézt informace o platných vnitřních předpisech?**

Otázkou č. 13 byli respondenti dotazováni na intranetové stránky ministerstva a zveřejněné platné, vnitřní směrnice. Jejich dostupnost (směrnic), umístění a přehlednost. Dotazovaní měli na výběr z následujících šesti možností: určitě ano, spíše ano, někdy ano někdy ne, spíše ne, určitě ne, a nevím.

Pro možnost „určitě ano“ se vyslovili 4 respondenti, možnost „spíše ano“ potvrdilo 20 zaměstnanců, možnost „někdy ano někdy ne“ zvolilo 8 respondentů, pro možnost „spíše ne“ se vyslovilo 12 respondentů a ostatní možnosti zůstali bez odpovědi

### **14) Jaké informace ohledně uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv obvykle na webových stránkách ministerstva nemůžete nalézt?**

Otázka č. 14 zjišťuje možné náměty a připomínky zaměstnanců k webovým stránkám ministerstva, v souvislosti s uveřejněním smluv a objednávek v Registru smluv.

Nejvíce se objevovala připomínka ohledně datumu zveřejnění smlouvy či objednávky a také odkazu na webových stránkách, které by vedly přímo na Registr smluv.

**15) Pomáhají Vám vnitřní směrnice ministerstva získat potřebné informace, nutné k procesu předání smluv a objednávek do vnitřní Sbírký smluv (ISES) a případnému zveřejnění v Registru smluv?**

Otázkou č. 15 byli respondenti dotazováni na platné vnitřní směrnice ministerstva, které byly posuzovány respondenty z hlediska obsahového, s ohledem na informace k procesu předání smluv a objednávek do Sbírký smluv a následné zveřejnění v Registru smluv. Dotazovaní měli na výběr z následujících šesti možností: určitě ano, spíše ano, ani ano ani ne, spíše ne, určitě ne a nevím.

Možnost „určitě ano“ zvolilo 8 respondentů, možnost „spíše ano“ zvolilo 12 dotázaných, pro možnost „ani ano ani ne“ se vyslovili 4 respondenti a možnost „spíše ne“ uvedlo nejvíce z dotázaných v celkovém počtu 20 zaměstnanců. Ostatní otázky zůstaly bez odpovědi.

**16) Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 15 „ne“ nebo „spíše ne“ uveďte prosím důvod.**

Na negativní odpovědi z předchozí otázky č. 15 byla zacílena tato doplňující otázka č. 16. Zaměstnanci měli uvést důvody, pro které nemohou najít potřebné informace ohledně smluv a objednávek ve vnitřních směrnících ministerstva. Respondenti měli na výběr z následujících tří možností: směrnice neodpovídají současným požadavkům legislativy, směrnice neodpovídají současným potřebám jednotlivých odborů/oddělení a jiný důvod.

Možnost „směrnice neodpovídají současným požadavkům legislativy“ nevybral žádný z respondentů, možnost „směrnice neodpovídají současným potřebám jednotlivých odborů/oddělení“ zvolila většina, celkem 16 dotázaných a pro možnost „jiný důvod“ se vyslovili 4 respondenti, kteří ovšem svoji odpověď nijak nezdůvodnili.

**17) Uvítal/a byste nějaké školení pro zlepšení Vašich informačních dovedností v oblasti Registru smluv?**

Cílem této otevřené otázky č. 17 bylo zjištění případného zájmu o další vzdělávání v oblasti Registru smluv.

Všech 44 respondentů se k této otázce vyslovilo následovně: Školení, zaměřené na aktuální změny legislativy v oblasti Registru smluv by uvítalo celkem 36 zaměstnanců. Z celkového počtu 44 neprojevovalo zájem o školení 8 zaměstnanců. Školení by tedy uvítalo 81,8 % z oslovených respondentů.

**18) Uveďte, prosím, Vaše pohlaví?**

Z výsledků šetření je patrné, že výzkumu se účastnilo 81,8 % žen a 18,2 % mužů.

**19) Do jaké věkové skupiny patříte?**

Dotazovaní měli na výběr ohledně věku celkem čtyři možnosti, jimiž byly: interval 18 až 30, 31 až 40, 41 až 50 a 50 a více.

Z výsledků šetření vyplývá, že ve věkové kategorii 18 až 30 let nevyplnil dotazník žádný respondent. Ve věkové kategorii 31 až 40 odpověděli 4 zaměstnanci. Ve věkové kategorii 41 až 50 odpovědělo 16 zaměstnanců a v poslední kategorii 50 let a více se šetření zúčastnilo 24 respondentů.

**20) V jaké sekci ministerstva pracujete?**

Otázkou č. 20 byli zaměstnanci tázáni na specifikaci svého pracovního zařazení do jednotlivých sekcí ministerstva. Respondenti měli na výběr z následujících pěti možností: Sekce státní tajemnice, Sekce živého umění, Sekce legislativy a mezinárodních vztahů, Sekce ekonomická a příspěvkových organizací, Sekce kulturního dědictví a možnost jiné.

Ze „Sekce státní tajemnice“ odpověděli 3 respondenti, ze „Sekce živého umění“ se účastnilo šetření 10 zaměstnanců, ze „Sekce legislativy a mezinárodních vztahů“ bylo svými odpověďmi zastoupeno 9 zaměstnanců, v „Sekce ekonomické a příspěvkových organizací“ odpovědělo 10 respondentů, ze „Sekce kulturního dědictví“ zodpovědělo na otázky 8 respondentů a z jiného blíže nespecifikovaného odboru/oddělení se šetření účastnili 4 zaměstnanci

#### **21) Máte jakékoliv připomínky či náměty, které by podle Vás mohly přispět ke zlepšení managementu procesu předání smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich následné zveřejnění v Registru smluv?**

V poslední, otevřené otázce, měli zaměstnanci ministerstva možnost vyjádřit své připomínky či náměty, které by vedly ke zlepšení procesu administrace předání smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich následné zveřejnění v Registru smluv.

K této závěrečné části dotazníkového šetření se vyjádřili všichni zaměstnanci. Z celkového počtu 44 respondentů, nemá 16 zaměstnanců potřebu na stávajícím systému cokoli měnit, 4 respondenti se přiklání k možnosti nákupu nového software, který by tento proces značně zjednodušil, 4 zaměstnanci by uvítali úpravu vnitřních směrnic, 16 respondentů by rádo využilo pouze elektronické předávání smluv a objednávek do Registru smluv a jeden respondent by uvítal zavedení pouze elektronického přenosu žádostí, cestou spisové služby.

#### **4.2.3 Řízené rozhovory**

Z rozhovoru s vedoucí odboru ekonomického vyplynulo, že současný systém administrace smluv a objednávek je považován z hlediska dodržení platné legislativy, tj. zákona č. 340/2015 Sb., o Registru smluv, za plně funkční. Hlavní nedostatky tohoto systému tkví především v možnosti nahlížení do vnitřního informačního systému ISES, kde jsou všechny smlouvy a objednávky evidovány a jeho dostupnosti pro všechny zainteresované strany. Vedoucí navrhuje zjednodušení evidence smluv, spočívající v propojení GINIS<sup>6</sup>, kde jsou veškeré smlouvy i objednávky evidovány s IS Registru smluv, neboť se se eliminovalo opomnění vložení smluv a objednávek do Registru. Přepis výzkumného rozhovoru je samostatnou přílohou (Příloha 3 a 4)

Z rozhovoru se zástupcem ředitele odboru informačních technologií a spisové služby vyplynulo, že i když současný systém splňuje požadavky dle zákona, tak jeho hlavním nedostatkem je vysoká míra manuálních činností a duplikování již jednou či vícekrát provedených úkonů a ruční editace záznamů, kde hrozí vysoké riziko neúmyslné chyby či chybných údajů. Celý proces vykazuje nízkou míru automatizace. Základem pro zlepšení by mělo být sjednocení aplikace pro výkon spisové služby napříč všemi organizačními jednotkami státní správy, dosáhlo by se tak jednotné funkčnosti s maximální mírou úspor. integrace procesů v rámci úřadu do ideálního spojení evidence, správy a zpracování v rámci spisové služby a plného přechodu do digitální formy. Nedostatky spatřuje zejména v kontrole některých položek (formát, logická kontrola), které ale nemají na celkovou funkčnost zásadní vliv. Funkčnost systému je hodnocena na 85 %.“ Důsledky chybného zveřejnění přináší komplikace zvláště na straně administrativní, kdy je nezbytné chybný stav narovnat. Přepis řízeného rozhovoru je samostatnou přílohou (Příloha 5)

#### **Komparace**

Při definování výzkumného problému byly autorkou práce vneseny 3 výzkumné otázky:

---

<sup>6</sup> GINIS je spisová služba užívaná na ministerstvu



## **1) Jaká je optimální proporce procesu administrace předání a převzetí písemností?**

Na základě rozboru interních dokladů a procesů bylo zjištěno, že doba předání smlouvy nebo objednávky příkazcem operace je do 15 pracovních dnů od jejich potvrzení objednavatelem a dodavatelem odboru ekonomickému. OE smlouvu nebo objednávku zaeviduje do vnitřní Sbírký smluv ministerstva do 5 pracovních dnů od jejich převzetí. Z hlediska doby čekání není ve směrnících uvedena doba oboustranného potvrzení smlouvy či objednávky objednavatelem či dodavatelem a také ve směrnících chybí určení doby do které OITSS zveřejní smlouvu či objednávku v Registru smluv na internetových stránkách MV ČR;

Tyto informace potvrzují i oba řízené rozhovory, které byly vedeny s vedoucí OE a zástupcem ředitele OITSS. I když se oba shodují, že procesy jsou plně v souladu s platnou legislativou, zároveň uvádějí, že systém vykazuje nedostatky. Jeho hlavním nedostatkem je vysoká míra manuálních činností a duplikování již jednou či vícekrát provedených úkonů a ruční editace záznamů, kde hrozí vysoké riziko neúmyslné chyby či chybných údajů. Proces, který předchází finálnímu zveřejnění je závislý na množství a souběhu zveřejňovaných smluv a vytíženosti pracovníků v řetězci zpracování. Obecně lze konstatovat, že proces trvá na OITSS od 2 do 5 dní.

Pokud uvážíme, že smlouva či objednávka se dostane na OE do 15 pracovních dní, tam je zaevidována a do 5 pracovních dní předána na OITSS ke zveřejnění v Registru smluv, dostaneme se souhrnem na 20 pracovních dní. Nezbyvá tedy OITSS mnoho času na jejich zveřejnění v Registru smluv. Do tohoto procesu může zasáhnout i náhlý velký objem smluv s požadavkem na rychlé zveřejnění, anebo nemoc či dovolená některého ze zainteresovaných stran.

Podle zákona 340/2015 Sb. je uvedeno, že povinný subjekt zašle smlouvu správci registru smluv k uveřejnění prostřednictvím registru smluv bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dnů od uzavření smlouvy. Z těchto výše uvedených důvodů je patrné, že hrozí riziko nezveřejnění smlouvy či objednávky ve stanoveném čase. Tudiž vzájemný poměr délky a frekvence činností nutných k uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv a doby stanovené zákonem shledává autorka práce za nedostatečný a je potřeba jej upravit ve vnitřní směrnici. Toto zjištění je současně i odpovědí na první výzkumnou otázku.

## **2) Jsou postoje zainteresovaných stran k procesu administrace předání a převzetí písemností dostačující?**

Jak již bylo výše uvedeno, oba vedoucí zaměstnanci se shodují v řízených rozhovorech v tvrzení, že současné procesy jsou plně v souladu s platnou legislativou. Současně ovšem připouštějí, že systém vykazuje nedostatky. Velký vhlad do problematiky administrace předání a převzetí smluv a objednávek vneslo dotazníkové šetření, ve kterém se zainteresovaní zaměstnanci vyjadřovali k této problematice a současně nepřímo odpověděli na druhou, výzkumnou otázku.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že současný vnitřní systém evidence smluv (ISES) není zpřístupněn všem zainteresovaným stranám. Mnohdy je vyhledávání smluv v systému nepřehledné a chybí v něm odkaz na ID zveřejněné smlouvy v Registru smluv. Pokud se respondenti vyjadřovali k sekci „Otevřená kultura“, která je uvedena na webových stránkách ministerstva, tak mezi zásadní příčiny nespokojenosti zaměstnanci uvádějí: nepřehlednost, neprovázanost této sekce s Registrem smluv, a s tím spojená neúplnost dat, sekce je informativní spíše pro veřejnost nežli pro zaměstnance ministerstva, chybí zde datum zveřejnění smlouvy či objednávky v Registru smluv. Také zde nejsou obsažena všechna data, zejména u starších smluv chybí údaj o ukončení platnosti smlouvy. Respondenti by spíše využili přímého odkazu na Registr smluv.

Z celkového počtu 44 respondentů, nemá 16 zaměstnanců potřebu na stávajícím systému cokoli měnit, 4 respondenti se přiklání k možnosti nákupu nového software, který by tento proces značně zjednodušil, 4 zaměstnanci by uvítali úpravu vnitřních směrnic, 16 respondentů by rádo využilo pouze elektronické předávání smluv a objednávek do Registru smluv a jeden respondent by uvítal zavedení pouze elektronického přenosu žádostí, cestou spisové služby.

### 3) Jsou příčiny, následky a důsledky chybného procesu administrace předání a převzetí písemností natolik závažné, neboť snižují věrohodnost procesu a prodražují činnosti integrované s nápravným opatřením?

Na třetí výzkumnou otázku přímo navazuje a odpovídá následující kapitola 4.2.4 Analýza příčin a důsledků.

#### 4.2.4 Ishikawův diagram

Z rozboru interních dokladů a procesů ministerstva, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření se podařilo identifikovat následující **příčiny** chybného procesu administrace předání a převzetí:

- opomenutí předání smlouvy či objednávky do Registru smluv;
- chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky;
- nepředání smlouvy či objednávky z důvodu „časového prodlení“;
- pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění;
- technické obtíže spojené s uveřejněním;
- chybné zveřejnění metadat v Registru smluv;
- vysoká míra manuálních činností v procesu;
- nízkou míru automatizace procesu;
- nedostatečná kontrola některých položek (formát, logická kontrola)
- směrnice neodpovídají aktuálním potřebám odborů/oddělení

**Důsledkem** chybného procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich zveřejnění v Registru smluv je:

- neúčinnost smlouvy;
- a v případě nezveřejnění smlouvy ani do 3 měsíců, následné zrušení smlouvy od samého počátku.

**Následkem** chybného procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich zveřejnění v Registru smluv je nutnost přijmout nápravná opatření:

- uzavření nové smlouvy
- uzavření dohody o bezdůvodném obohacení

Analýza příčin a následků je samostatnou přílohou č. 9.

#### Návrhy řešení a doporučení ke změnám

I přes zjištění, že někteří zaměstnanci jsou se současným procesem administrace předání a převzetí písemností spíše spokojeni, byly identifikovány některé nedostatky, jejichž možnou eliminaci řeší předkládaný výčet návrhů a doporučení.

- 1) Vytvořit nové vnitřní směrnice, které lépe vyhovují aktuálním potřebám jednotlivých odborů a oddělení ministerstva. Toto doporučení by výrazně eliminovalo pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění. S návrhem byla seznámena vedoucí OE a doporučení bylo kladně přijato. V současné době je připravován nový návrh směrnice v souladu s platným Příkazem ministra kultury č 13/2022, kterým se vydává Směrnice o vydávání vnitřních předpisů. (MK ČR, 2023e).

- 2) Druhým doporučením je omezit vysokou míru manuálních činností v procesu administrace na služebním úřadu. Realizace tohoto doporučení spočívá především ve využití elektronické spisové služby, která je k dispozici zaměstnancům ministerstva. I toto doporučení lze uvést ve výše zmiňovaném novém vnitřním předpisu. Výrazně by se zkrátila doba zpracování (processing time).
- 3) Třetím doporučením je zpřístupnit vnitřní informačního systému evidence smluv (ISES) všem zainteresovaným stranám. Tento návrh by velmi napomohl jednotlivým odborům/oddělením kontrolovat informace o vložených smlouvách.
- 4) S třetím doporučujícím návrhem úzce souvisí čtvrtý návrh autorky zvýšit účinnost kontrolních mechanismů v systému. V současné době, probíhá v souladu s dosud platnou směrnicí o Sběrce smluv kontrola pouze jednou ročně, což považuje autorka práce za zcela nedostačující.
- 5) Pátým doporučujícím návrhem, je rozšířit informace, uveřejněné na webových stránkách ministerstva o některé funkcionality. Autorka zmiňuje především přímý odkaz na Registr smluv.
- 6) S pátým doporučením úzce souvisí šesté, kdy by bylo velkým přínosem pro zaměstnance služebního úřad vzájemně propojit IT systém ISES a Registru smluv. Především z důvodu přehlednosti a časové úspory.
- 7) Doporučením, které by přineslo největší efekt v procesu administrace písemností je bezesporu nakoupit vhodný software v rámci výkonu spisové služby, který by výrazně napomohl v procesu zveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv. Tato možnost byla několikrát konzultována se zástupcem ředitele OITSS a byla i předmětem doplnění řízeného rozhovoru. O této možnosti je na služebním úřadu již dlouho uvažováno, pouze se situace letos urychlila. Byla předmětem porady vedení začátkem letošního roku. V současné době je výběrové řízení ve fázi přípravy podkladů pro zadání veřejné soutěže a předpoklad vyhlášení „veřejné zakázky“ je do konce letošního roku“. Odhadované cenové rozpětí je okolo 5 000 000 Kč.
- 8) Posledním, osmým doporučením, pro které se vyslovilo 81,8 % z oslovených respondentů je proškolení zaměstnance inovativními formami cílenými na dílčí problematiku Registru smluv a procesů administrace předání písemností. Školení pro zainteresované strany by napomohlo vnést vzhled do některých sporných případů uveřejnění, a především eliminaci chybného vyhodnocení smlouvy, časového prodloužení a chybného zveřejnění metadat v Registru smluv. V této souvislosti a se souhlasem vedení byl osloven Odbor řízení lidských zdrojů, který připraví návrhy školení s touto problematikou.

### 4.3 Přínosy práce

Téma Registru smluv je velice diskutovaným tématem napříč celou státní správou. Určitě má potenciál i do budoucna, protože poskytuje věrný obraz o uveřejněných smlouvách a objednávkách všech povinných subjektů dle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, a je taktéž velmi často využíván ke kontrole dotčených subjektů i samotnými dodavateli služeb.

V dnešní době zvýšené inflace a úsporných opatření je na povinné subjekty vyvíjen tlak, aby se chovaly hospodárně a společensky odpovědně. Z tohoto důvodu má být zveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv pravdivým odrazem hospodaření dotčených subjektů. S tímto faktem se pojí důraz na správnost a věrnost zveřejněných metadat. Pro nastavení fungujících procesů v jednotlivých úřadech státní správy a dalších dotčených subjektech je nejprve nezbytné analyzovat jejich vnitřní prostředí a procesy, identifikovat případné nedostatky a rizika a následně přijmout taková nápravná opatření, aby došlo k ozdravení těchto procesů. Pokud tyto procesy budou správně fungovat pro jeden typ služebního úřadu, je velice pravděpodobné, že budou funkční i pro ostatní úřady a jejich příspěvkové organizace. Vytvoření takového jednotného modelu by vedlo ke značným úsporám ve státním rozpočtu.

Praktickým přínosem práce je, že poskytla náhled do konkrétního služebního úřadu, kde tyto procesy sice fungují, v souladu s platnou legislativou, ale je zde velký prostor pro jejich zlepšení o optimalizaci. Pro tuto společnost byl detailně popsán postup optimalizace procesu organizování a řízení administrace písemností a také všechna doporučení, která jsou uvedena ve shrnujícím závěru této práce. Tyto návrhy a doporučení byly představeny vedení úřadu, kde byly kladně přijaty, což se pozitivně odrazí na profesním růstu autorky práce. Doporučení mohou být využita pro všechny obdobné úřady a jejich příspěvkové organizace. Limity realizovaného výzkumu jsou především ve velikosti výzkumného vzorku a také v rozsahu některých použitých metod. Pro účely budoucího výzkumu a osobního zájmu autorky v rozšiřování kvalifikace v navazujícím magisterském studiu bude nutný hloubkový přístup autorky do problematiky administrace předání a převzetí písemností.

## 5 Závěr

Proces organizování a řízení administrace písemností v současné době prochází velkými změnami. Tyto změny souvisí především s digitalizací státní správy, celkovými snahami o snížení administrativní zátěže a úspornými vládními opatřeními. Situaci ve státní správě, v celé její šíři, prověřila, již situace před necelými třemi lety kdy, jsme hromadně čelili onemocnění koronavirem (COVID-19).<sup>7</sup> Tato situace velmi rychle odhalila připravenost a prověřila funkčnost nastavení vnitřních procesů napříč všemi úřady a organizacemi.

Z vlastní, osobní, zkušenosti autorky je v současné době proces digitalizace dokončen tak z jedné poloviny. Stále se na úřadech setkáváme s analogovými, digitálními i hybridními písemnostmi. Taktéž vnitřní procesy stále vykazují vysokou míru manuálních činností. Vnitřní procesy je nutné neustále aktualizovat, aby odpovídaly současným požadavkům.

Cílem bakalářské práce bylo popsat a vhodným způsobem znázornit procesy, spojené s organizováním a řízením administrace písemností služebního úřadu a dále identifikovat nedostatky a rizika těchto procesů. Mezi zásadní autorka považuje: opomenutí předání smluv, pozdní předání smluv a objednávek, chybně zveřejněná metadata smluv aj. Písemnostmi byly myšleny především smlouvy a objednávky ministerstva a procesy byly uvažovány především ty, které jsou spojené s aplikací zákona č. 340/2015 Sb., zákona o registru smluv. Za dílčí cíl si autorka stanovila navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení současného systému administrace písemností, eliminují rizika z chybného uveřejnění a omezí následná a nutná nápravná opatření ve státních úřadech a jejich příspěvkových organizacích.

Vybranými vědeckovýzkumnými metodami a předpoklady byly rozbor interních dokladů a procesů, dotazníkové šetření, řízené rozhovory, komparace a Ishikawův diagram. Výzkum v oblasti managementu procesu organizování a řízení administrace písemností, se zaměřením na smlouvy a objednávky, zveřejněné v Registru smluv na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR, probíhal na Ministerstvu kultury ČR v období od února do dubna 2023.

Nejprve byl proveden rozbor dokladů a dokumentů interních procesů, které administraci písemností na ministerstvu zajišťují. Interní doklady jsou zaměstnancům k dispozici jak v písemné, tak elektronické verzi na intranetových stránkách ministerstva. Doklady byly zkoumány po informační, formální a obsahové stránce. Interní procesy byly posuzovány z hlediska času a celkové doby zpracování a čekání. Anonymní dotazníkové šetření bylo se souhlasem vedení ministerstva provedeno pouze s omezeným počtem respondentů, kteří jsou nejvíce zainteresovaní do problematiky organizování a řízení administrace smluv a objednávek. Z dotazníkového šetření byli vyloučeni ti zaměstnanci ministerstva, kteří se zabývají odlišnou pracovní agendou. Vzorek respondentů byl tvořen 50 stálými zaměstnanci ministerstva. Dotazník byl zpřístupněn od 17. 04. 2023 do 21. 04. 2023 v elektronické podobě, kterou zprostředkovala společnost Survio s.r.o. Výzkumné rozhovory byly vedeny v budově Ministerstva kultury ČR, která se nachází na Praze 6, kde je zastoupen odbor ekonomický a odbor informačních technologií a spisové služby. Rozhovory byly vedeny formou řízených rozhovorů. Řízený rozhovor se zástupcem ředitele OITSS se uskutečnil dne 06. 04. 2023 a cílem tohoto rozhovoru bylo získat informace o tom, jak funguje současný proces organizování a řízení administrace smluv a objednávek na ministerstvu z pohledu IT. Dne 21. 04. 2023 byl opětovně osloven zástupce ředitele OITSS s doplňující otázkou ohledně informačních technologií. Řízený rozhovor s vedoucí OE se uskutečnil dne 14. 04. 2023 a cílem tohoto rozhovoru bylo získat informace o tom, jak funguje současný proces organizování a řízení administrace smluv a objednávek na ministerstvu z pohledu OE jako správce vnitřního informačního systému evidence smluv.

---

<sup>7</sup> COVID-19 koronavirové onemocnění

**První výzkumná otázka zněla: Jaká je optimální proporce procesu administrace předání a převzetí písemností?**

Na základě rozboru interních dokladů a procesů bylo zjištěno, že doba předání smlouvy nebo objednávky příkazcem operace je do 15 pracovních dnů od jejich potvrzení objednavatelem a dodavatelem odboru ekonomickému. OE smlouvu nebo objednávku zaeviduje do vnitřní Sbírký smluv ministerstva do 5 pracovních dnů od jejich převzetí. Z hlediska doby čekání není ve směrnících uvedena doba oboustranného potvrzení smlouvy či objednávky objednavatelem či dodavatelem a také ve směrnících chybí určení doby do které OITSS zveřejní smlouvu či objednávku v Registru smluv na internetových stránkách MV ČR. Tyto informace potvrzují i oba řízené rozhovory, které byly vedeny s vedoucí OE a zástupcem ředitele OITSS. I když se oba shodují, že procesy jsou plně v souladu s platnou legislativou, zároveň uvádějí, že systém vykazuje nedostatky. Jeho hlavním nedostatkem je vysoká míra manuálních činností a duplikování již jednou či vícekrát provedených úkonů a ruční editace záznamů, kde hrozí vysoké riziko neúmyslné chyby či chybných údajů. Proces, který předcházející finálnímu zveřejnění je závislý na množství a souběhu zveřejňovaných smluv a vytiženosti pracovníků v řetězci zpracování. Obecně lze konstatovat, že proces trvá na OITSS od 2 do 5 dní. Pokud uvážíme, že smlouva či objednávka se dostane na OE do 15 pracovních dní, tam je zaevidována a do 5 pracovních dní předána na OITSS ke zveřejnění v Registru smluv, dostaneme se souhrnem na 20 pracovních dní. Nezbyvá tedy OITSS mnoho času na jejich zveřejnění v Registru smluv. Do tohoto procesu může zasáhnout i náhlý velký objem smluv s požadavkem na rychlé zveřejnění, anebo nemoc či dovolená některého ze zainteresovaných stran. Podle zákona 340/2015 Sb. je uvedeno, že povinný subjekt zašle smlouvu správci registru smluv k uveřejnění prostřednictvím registru smluv bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dnů od uzavření smlouvy. Z těchto výše uvedených důvodů je patrné, že hrozí riziko nezveřejnění smlouvy či objednávky ve stanoveném čase. Tudíž vzájemný poměr délky a frekvence činností nutných k uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv a doby stanovené zákonem shledává autorka práce za nedostatečný a je potřeba jej upravit ve vnitřní směrnici. Toto zjištění je současně i odpovědí na první výzkumnou otázku.

**Druhá výzkumná otázka zněla: Jsou postoje zainteresovaných stran k procesu administrace předání a převzetí písemností dostačující?**

Oba vedoucí zaměstnanci se shodují v řízených rozhovorech v tvrzení, že současné procesy jsou plně v souladu s platnou legislativou. Současně ovšem připouštějí, že systém vykazuje nedostatky. Velký vhlad do problematiky administrace předání a převzetí smluv a objednávek vneslo dotazníkové šetření, ve kterém se zainteresovaní zaměstnanci vyjadřovali k této problematice a současně nepřímým odpovíděli na druhou, výzkumnou otázku. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že současný vnitřní systém evidence smluv (ISES) není zpřístupněn všem zainteresovaným stranám. Mnohdy je vyhledávání smluv v systému nepřehledné a chybí v něm odkaz na ID zveřejněné smlouvy v Registru smluv. Pokud se respondenti vyjadřovali k sekci „Otevřená kultura“, která je uvedena na webových stránkách ministerstva, tak mezi zásadní příčiny nespokojenosti zaměstnanci uvádějí: nepřehlednost, neprovázanost této sekce s Registrem smluv, a s tím spojená neúplnost dat, sekce je informativní spíše pro veřejnost nežli pro zaměstnance ministerstva, chybí zde datum zveřejnění smlouvy či objednávky v Registru smluv. Také zde nejsou obsažena všechna data, zejména u starších smluv chybí údaj o ukončení platnosti smlouvy. Respondenti by spíše využili přímého odkazu na Registr smluv.

Z celkového počtu 44 respondentů, nemá 16 zaměstnanců potřebu na stávajícím systému cokoliv měnit, 4 respondenti se přiklánějí k možnosti nákupu nového software, který by tento proces značně zjednodušil, 4 zaměstnanci by uvítali úpravu vnitřních směrnic, 16 respondentů by rádo využilo pouze elektronické předávání smluv a objednávek do Registru smluv a jeden respondent by uvítal zavedení pouze elektronického přenosu žádostí, cestou spisové služby.

**Třetí výzkumná otázka zněla: Jsou příčiny, následky a důsledky chybného procesu administrace předání a převzetí písemností natolik závažné, neboť snižují věrohodnost procesu a prodražují činnosti integrované s nápravným opatřením?**

Z rozboru interních dokladů a procesů ministerstva, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření se podařilo identifikovat následující příčiny chybného procesu administrace předání a převzetí: opomenutí předání smlouvy či objednávky do Registru smluv, chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky, nepředání smlouvy či objednávky z důvodu „časového prodlení, pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění, technické obtíže spojené s uveřejněním, chybné zveřejnění metadat v Registru smluv, vysoká míra manuálních činností v procesu, nízkou míru automatizace procesu, nedostatečná kontrola některých položek a zjištění, že směrnice neodpovídají aktuálním potřebám odborů/oddělení. Důsledkem chybného procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich zveřejnění v Registru smluv je: neúčinnost smlouvy a v případě nezveřejnění smlouvy ani do 3 měsíců, následné zrušení smlouvy od samého počátku. Následkem chybného procesu administrace předání a převzetí smluv a objednávek do Sbírký smluv a jejich zveřejnění v Registru smluv je nutnost přijmout nápravná opatření: uzavření nové smlouvy a uzavření dohody o bezdůvodném obohacení

Z jednotlivých výsledků šetření byly vypracovány návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení současných procesů organizování a řízení administrace písemností ve služebním úřadu. Zejména: Vytvořit nové vnitřní směrnice, které lépe vyhovují aktuálním potřebám jednotlivých odborů a oddělení ministerstva. Toto doporučení by výrazně eliminovalo pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění. S návrhem byla seznámena vedoucí OE a doporučení bylo kladně přijato. V současné době je připravován nový návrh směrnice v souladu s platným Příkazem ministra kultury č 13/2022, kterým se vydává Směrnice o vydávání vnitřních předpisů. (MK ČR, 2023e). Druhým doporučením je omezit vysokou míru manuálních činností v procesu administrace na služebním úřadu. Realizace tohoto doporučení spočívá především ve využití elektronické spisové služby, která je k dispozici zaměstnancům ministerstva. I toto doporučení lze uvést ve výše zmiňovaném novém vnitřním předpisu. Výrazně by se zkrátila doba zpracování (processing time). Třetím doporučením je zpřístupnit vnitřní informačního systému evidence smluv (ISES) všem zainteresovaným stranám. Tento návrh by velmi napomohl jednotlivým odborům/oddělením kontrolovat informace o vložených smlouvách. S třetím doporučujícím návrhem úzce souvisí čtvrtý návrh autorky zvýšit účinnost kontrolních mechanismů v systému. V současné době, probíhá v souladu s dosud platnou směrnicí o Sbírci smluv kontrola pouze jednou ročně, což považuje autorka práce za zcela nedostačující. Pátým doporučujícím návrhem, je rozšířit informace, uveřejněné na webových stránkách ministerstva o některé funkcionality. Autorka zmiňuje především přímý odkaz na Registr smluv. S pátým doporučením úzce souvisí šesté, kdy by bylo velkým přínosem pro zaměstnance služebního úřad vzájemně propojit IT systém ISES a Registru smluv. Především z důvodu přehlednosti a časové úspory. Doporučením, které by přineslo největší efekt v procesu administrace písemností je bezesporu nakoupit vhodný software v rámci výkonu spisové služby, který by výrazně napomohl v procesu zveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv. Tato možnost byla několikrát konzultována se zástupcem ředitele OITSS a byla i předmětem doplnění řízeného rozhovoru. O této možnosti je na služebním úřadu již dlouho uvažováno, pouze se situace letos urychlila.

Byla předmětem porady vedení začátkem letošního roku. V současné době je výběrové řízení ve fázi přípravy podkladů pro zadání veřejné soutěže a předpoklad vyhlášení „veřejné zakázky“ je do konce letošního roku“. Odhadované cenové rozpětí je okolo 5 000 000 Kč.

Posledním, osmým doporučením, pro které se vyslovilo 81,8 % z oslovených respondentů je proškolení zaměstnance inovativními formami cílenými na dílčí problematiku Registru smluv a procesů administrace předání písemností. Školení pro zainteresované strany by napomohlo vnést vzhled do některých sporných případů uveřejnění, a především eliminaci chybného vyhodnocení smlouvy, časového prodloužení a chybného zveřejnění metadat v Registru smluv. V této souvislosti a se souhlasem vedení byl osloven Odbor řízení lidských zdrojů, který připraví návrhy školení s touto problematikou.

Limity realizovaného výzkumu jsou především ve velikosti výzkumného vzorku, který byl se souhlasem vedení služebního úřadu tvořen z 50 stálých zaměstnanců, a také v rozsahu některých použitých metod. Pro budoucí výzkum autorka plánuje použít některou z hloubkových analýz.

Budoucí výzkum chce autorka zaměřit na komparaci dvou organizačních složek státu s jejich příspěvkovými organizacemi. Ideální velikost vzorku spatřuje v celkovém počtu zaměstnanců MK ČR, kterým je v současné době 300 stálých zaměstnanců a 31 příspěvkových organizací. Zjištěné výsledky přispěly k získání nových poznatků implementovaných do procesu administrace písemností.



# Literatura

## Primární zdroje

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova: Karolinum, 2021. 370 s. ISBN 978-80-246-5053-1.

DUMAS, M. et al. *Fundamentals of business process management*. New York: Springer, 2013. 399 s. ISBN 9783642331428.

FOTR, J. et al. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí*. Jesenice: Ekopress, 2022. 452 s. ISBN 978-80-87865-76-7.

HAVEL & PARTNERS S.R.O. *ÚZ 1484 Veřejné zakázky Registr smluv Hospodářská soutěž Investiční pobídky Prověřování investic*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 2022. 304 s. ISBN 978-80-7488-523-5.

JESTON, J. *Business process management practical guidelines to successful implementations*. 4th ed. Routledge, 2018. 690 s. ISBN 978-1138738409.

KRAUS, M. *Registr smluv Praktická příručka*. Praha: Aleš Čeněk, 2020. 234 s. ISBN 978-80-7380-811-2.

PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J., GÁŽOVÁ, A. *Procesný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2022. 188 s. ISBN 978-80-7676-425-5.

SLACK, N. *Operations and Process Management*. Halifax: Pearson Education Limited, 2018. 600 s. ISBN 9781292176130.

STACHOVÁ, K. BLŠTÁKOVÁ, J. STACHO Z. *Riadenie ľudí v digitálnej a post-pandemickej dobe*. Bratislava: Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 148 s. ISBN 978-80-7676-238-8.

ŠPERKA, R. *Informační podpora podnikových procesů*. Jesenice: Ekopress, 2019. 192 s. ISBN 978-80-87865-55-2.

ZÁVADSKÁ, Z., KORENKOVÁ, V. *Procesný manažment. Teória a prax*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 152 s. ISBN 978-80-8168-554-5.

## Odborné knihy a časopisy

HRADILEK, Š., TADEVOSJANOVÁ, L., ŠTARHA, Š. IT smlouvy a aplikace zákona o registru smluv. *Veřejné zakázky v praxi*, 2019, č. 9, s. 47-51. ISSN 1805-8523.

PAPULOVÁ, Z. a kol. Performance Measurement System: *Implementation Proces in SMEs. In Sustainability*. 2021, vol. 13, no. 9, p. 4794, ISSN 2071-1050.

PROSTĚJOVSKÁ, Z. Management rizik. *Analýza příčin a důsledků*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2022. 99 s. ISBN 978-80-88330-87-5.

VUGES, D. S., IVANČIČ, L. GLAVAN, L. M. Business Process Management and Corporate Performance Management: *Does their Alignment Impact Organizational Performance*. In *Interdisciplinay Description of Complex Systems. Science journal*. 2019, vol. 17, no. 2, p. 368-384. ISSN 1334-4676.

## Internetové zdroje

AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV: *Proces [online]*. Praha: ASCS, 2023b [cit. 2023-03-12]. Dostupné z WWW: < Internetová jazyková příručka – proces (cas.cz)>.

AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV: *Proporce [online]*. Praha: ASCS, 2023a [cit. 2023-03-14]. Dostupné z WWW: < Internetová jazyková příručka – proporce (cas.cz)>.

AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV: *Zainteresovaný [online]*. Praha: ASCS, 2023c [cit. 2023-03-12]. Dostupné z WWW: < Internetová jazyková příručka – zainteresovaný (cas.cz)>.

AKADEMICKÝ SLOVNÍK SOUČASNÉ ČEŠTINY: *Administrace [online]*. Praha: ASSČ, 2023 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z WWW: < Heslo | Akademický slovník současné češtiny (slovníkcestiny.cz)>.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA: *Rozhovor [online]*. Praha: CZU, 2023 [cit. 2023-04-16]. 20 s. Dostupné z WWW: <[https:// Rozhovor \(czu.cz\)](https://Rozhovor(czu.cz)) >.

MORAVSKÁ ZEMSKÁ KNIHOVNA: *Formální a obsahová analýza textu, rychlé čtení [online]*. Brno: MZK, 2023 [cit. 2023-04-16]. 18 s. Dostupné z WWW: <[https:// www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/souboryMZK/formalni\\_a\\_obsahova\\_analyza\\_textu.pdf](https://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/souboryMZK/formalni_a_obsahova_analyza_textu.pdf) >.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Dotační okruhy [online]*. Praha: MK ČR, 2023d [cit. 2023-04-12]. Dostupné z WWW: <[https:// www.mkcr.cz/dotacni-okruhy-cs-1137](https://www.mkcr.cz/dotacni-okruhy-cs-1137)>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Organizační struktura [online]*. Praha: MK ČR, 2023b [cit. 2023-04-01]. Dostupné z WWW: <[https:// www.mkcr.cz/organizacni-struktura-cs-74](https://www.mkcr.cz/organizacni-struktura-cs-74)>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Platné vnitřní předpisy [online]*. Praha: MK ČR, 2023e [cit. 2023-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://in/predpisy/Forms/Obrcen%20podle%20podle%20let.aspx?RootFolder=%2FPredpisy%2FP%20C5%99%20C3%ADkazy%20ministra>>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Působnost ministerstva [online]*. Praha: MK ČR, 2023a [cit. 2023-04-15]. Dostupné z WWW: <[https:// www.mkcr.cz/pusobnost-ministerstva-cs-1113](https://www.mkcr.cz/pusobnost-ministerstva-cs-1113)>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Schválený rozpočet na rok 2023 [online]*. Praha: MK ČR, 2023c [cit. 2023-04-10]. Dostupné z WWW: <[https:// www.mkcr.cz/schvaleny-rozpocet-2023](https://www.mkcr.cz/schvaleny-rozpocet-2023)>.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY: *Metodický návod k aplikaci zákona o registru smluv [online]*. Praha: MV ČR, odbor eGovernmentu, 2022 [cit. 2023-03-14]. 73 s. Dostupné z WWW: <[https:// www.mvcr.cz/clanek/registr-smluv.aspx?q=Y2hudW09OQ%3d%3d](https://www.mvcr.cz/clanek/registr-smluv.aspx?q=Y2hudW09OQ%3d%3d) >.

SLOVNÍK SPISOVNÉHO JAZYKA ČESKÉHO: *Písemnost [online]*. Praha: SSJČ, 2023 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z WWW: < Internetová jazyková příručka – písemnost (cas.cz) >.

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIÉ: *Analýza dokumentů [online]*. Praha: AV ČR, 2017c [cit. 2023-03-20]. Dostupné z WWW: <[https:// Analýza dokumentů – Sociologická encyklopedie \(cas.cz\)](https://Analýza dokumentů – Sociologická encyklopedie (cas.cz))>.

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIÉ: *Dotazníkové šetření [online]*. Praha: AV ČR, 2017a [cit. 2023-03-20]. Dostupné z WWW: <[https:// Šetření dotazníkové \(MSgS\) – Sociologická encyklopedie \(cas.cz\)](https://Šetření dotazníkové (MSgS) – Sociologická encyklopedie (cas.cz))>.

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPÉDIE: *Komparace [online]. Praha: AV ČR, 2017b [cit. 2023-03-20]. Dostupné z WWW: <[https:// Komparace – Sociologická encyklopedie \(cas.cz\)](https://komparace-sociologicka-encyklopedie.cas.cz)>.*

### **Ostatní zdroje**

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Aprobační řád Ministerstva kultury.* Dostupné interně.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Organizační řád Ministerstva kultury.* Dostupné interně.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Příkaz ministra kultury č. 25/2016, kterým se vydává Směrnice o Sbírce smluv a ukládání smluv.* Dostupné interně.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Příkaz ministra kultury č. 13/2022, kterým se vydává Směrnice o vydávání vnitřních předpisů.* Dostupné interně.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY: *Příkaz ministra kultury č. 15/2010, kterým se vydává Spisový řád Ministerstva kultury.* Dostupné interně.

## Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura MK ČR.....	I
Příloha 2 Seznam příspěvkových organizací MK ČR.....	II
Příloha 3 Řízený rozhovor s vedoucí odboru ekonomického .....	III
Příloha 4 Řízený rozhovor s vedoucí odboru ekonomického – pokračování.....	V
Příloha 5 Řízený rozhovor se zástupcem ředitele odboru informačních technologií a spisové služby .....	VI
Příloha 6 Dotazníkové šetření .....	IX
Příloha 7 Výsledky z dotazníkového šetření .....	XV
Příloha 8 Platné interní doklady k organizování a řízení administrace písemností.....	XXIV
Příloha 9 Ishikawův diagram.....	XXV
Příloha 10 Prezentace .....	XXVI

## Přílohy

### Příloha 1 Organizační struktura MK ČR

Pořadové číslo	Zkratka odboru	Název odboru
1	OIAVK	Odbor interního auditu a veřejnosprávní kontroly
2	OPI	Odbor památkové inspekce
3	KM	Kabinet ministra
4	KST	Kancelář státní tajemnice
5	OMVEU	Odbor mezinárodních vztahů a Evropské unie
6	OVV	Odbor výzkumu a vývoje
7	OŘLZ	Odbor řízení lidských zdrojů
8	KBŘ	Kancelář bezpečnostního ředitele
9	OMVEU/ OEU	Odbor mezinárodních vztahů a EU / oddělení Evropské unie
10	SOAP	Samostatné oddělení autorského práva
11	OLP	Odbor legislativní a právní
12	OMA	Odbor médií a audiovize
13	SOCNS	Samostatné oddělení církví a náboženských společností
14	OE/OR	Odbor ekonomický / Oddělení rozpočtu
15	OPO	Odbor příspěvkových organizací
16	OSF/EU	Odbor strukturálních fondů / projekty EU
17	OSF/FM	Odbor strukturálních fondů / FM EHP Norska
18	OH	Odbor hospodářský
19	OITSS	Odbor informačních technologií a spisové služby
20	OE/OI	Odbor ekonomický / Oddělení investic
21	OE/OVZ	Odbor ekonomický / Oddělení veřejných zakázek
22	OUKKO/ OU	Odbor umění, knihoven a kreativních odvětví / Oddělení umění
23	OUKKO/ OLK	Odbor umění, knihoven a kreativních odvětví / Oddělení literatury a knihoven
24	OUKKO/ OKKO	Odbor umění, knihoven a kreativních odvětví / Kulturní a kreativní odvětví
25	OPP	Odbor památkové péče
26	OMG	Odbor muzeí a galerií
27	OMG/OOKS	Odbor muzeí a galerií / oddělení ochrany kulturních statků
28	ORNK	Odbor regionální a národnostní kultury

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Příloha 2 Seznam příspěvkových organizací MK ČR

Pořadové číslo PO	Číslo PO (technického střediska)	Zkratka PO (technického střediska)	Název příspěvkové organizace (technického střediska)
1	901	KTN	Knihovna a tiskárna pro nevidomé K.E.Macana
2	902	MZK	Moravská zemská knihovna v Brně
3	903	NK	Národní knihovna ČR
4	924	MGB	Moravská galerie v Brně
5	925	MZM	Moravské zemské muzeum
6	926	MJAK	Muzeum Jana Amose Komenského v Uherském Brodě
7	927	MLK	Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi
8	930	NG	Národní galerie v Praze
9	931	NM	Národní muzeum
10	932	NTM	Národní technické muzeum
11	937	PNP	Památník národního písemnictví
12	938	PT	Památník Tereziín
13	942	SZM	Slezské zemské muzeum
14	948	TMB	Technické muzeum v Brně
15	949	UPM	Uměleckoprůmyslové museum v Praze
16	950	NMP	Národní muzeum v přírodě
17	951	MUO	Muzeum umění Olomouc
18	956	HMT	Husitské muzeum v Táboře
19	957	MSBJ	Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou
20	971	NPU	Národní památkový ústav
21	973	NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
22	974	NULK	Národní ústav lidové kultury ve Strážnici
23	975	CF	Česká filharmonie
24	977	IDU	Institut umění-Divadelní ústav
25	980	ND	Národní divadlo
26	982	PFS	Pražský filharmonický sbor
27	984	NFA	Národní filmový archiv
28	988	PL	Památník Lidice
29	989	MRK	Muzeum romské kultury
30	990	MUS	MUSEum+
31	991	PTI	Památník ticha

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

### Příloha 3 Řízený rozhovor s vedoucí odboru ekonomického

- Výzkumný rozhovor je veden autorkou bakalářské práce
- Výzkumný rozhovor je veden s vedoucí odboru ekonomického MK ČR
- Doba na pozici: 10 let
- Doba trvání rozhovoru: 1 hodina
- Datum realizace rozhovoru: 14. 04. 2023 v 10.30
- Místo realizace rozhovoru: Ministerstvo kultury ČR
- Zápis formou shrnujícího protokolu
- Cílem rozhovoru s vedoucí odboru ekonomického je získat informace o tom, jak funguje současný proces organizování a řízení administrace smluv a objednávek na ministerstvu z pohledu správce vnitřního informačního systému evidence smluv.

**1) Autorka: „Paní vedoucí, na ministerstvu pracujete 22 let, z toho na pozici vedoucí odboru ekonomického 10 let. Jak po 10 letech působení ve vedoucí pozici vnímáte náš úřad a Vaši pracovní pozici?“**

Vedoucí OE: „Ministerstvo kultury dotacemi směřujícími na podporu živého umění, tj divadla, tance, hudby, literatury, festivalů profesionální i neprofesionálního umění včetně filmové tvorby a dále na záchranu kulturních památek přispívá k vnímání kultury jako celku pro její výjimečnost a nenahraditelnost ve společnosti.“

**2) Autorka: „Paní vedoucí, popište současný proces organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv) na ministerstvu.“**

Vedoucí OE: „Odbor ekonomický vede přehled všech smluv a objednávek dle uvedeného příkazu. Jednotlivé věcné odbory jsou povinny předat veškeré uzavřené smlouvy a objednávky do OE. OE vede přehled veškerých smluv v interním evidenčním systému. Smlouvy a objednávky, které se řídí zákonem o Registru smluv jsou předávány do IT oddělení k uveřejnění. Každoročně se provádí kontrola, zda jsou evidovány veškeré smlouvy.“

**3) Autorka: „Paní vedoucí, jak dlouhý je proces předcházející uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv?“ (z hlediska počtu dní)**

Vedoucí OE: „Věcné útvary mají termín na předání smluv a objednávek ke zveřejnění termín do 15 dnů od podepsání smlouvy. OE jednotlivé doručené smlouvy zkontroluje a předá obratem ke zveřejnění na oddělení IT do 5 pracovních dní.“

**4) Autorka: „Paní vedoucí, splňuje vnitřní směrnice (Příkaz ministra kultury č. 25/2016) současné požadavky zveřejnění v Registru smluv dle zákona č. 340/2015 Sb.? Je aktualizovaná? Co tam chybí? Proces, který tam chybí.“**

Vedoucí OE: „Vnitřní směrnice splňuje zákonné podmínky. Chybí pouze možnost průběžného sledování a kontroly věcných útvarů přímo v IS Evidence smluv.“

**5) Autorka: „Paní vedoucí, jaké navrhuje řešení, případné změny v oblasti organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv)“**

Vedoucí OE: „Zajistit věcným útvarům kontrolu smluv v IS Evidence smluv.“

- 6) Autorka: „Paní vedoucí, je podle Vás v současné době proces organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv) na ministerstvu plně funkční. Do kolika procent?“**

Vedoucí OE: Proces administrace smluv je plněn funkční.

- 7) Autorka: Paní vedoucí, je z hlediska změny (zavedení nové směrnice, či jiné změny) předpoklad, že bude proces organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv) dostatečně funkční na další období? Na kolik procent?“**

Vedoucí OE: „Proces vždy musí být funkční, a to na 100 % i za předpokladu změny organizace v rámci MK.“

- 8) Autorka: „Paní vedoucí, kde spatřujete hlavní příčiny chybného procesu organizování a řízení administrace písemností (zveřejnění smluv a objednávek) v Registru smluv?“**

Vedoucí OE: „Jak výše uvádím, je problém možnosti nahlížení věcných útvarů do interního IS Registru smluv.“

- 9) Autorka: „Paní vedoucí, jaké jsou důsledky či následky vyplývají z chybného procesu zveřejnění písemností (smluv a objednávek) v Registru smluv pro Váš úřad? (Zrušení smlouvy od samotného počátku, bezdůvodné obohacení, nápravná opatření, personální postih, personální změny).“**

Vedoucí OE: „Opomenutí věcného útvaru předání smlouvy do OE a tím i povinné zveřejnění smlouvy do Registru smluv na portál MV a z toho vyplývající nápravná opatření.“

- 10) Autorka: „Paní vedoucí, chcete ještě něco dodat k problematice procesu organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv)?“**

Vedoucí OE: „Ve zpracování smluv v rámci OE nemám co dodat. Zjednodušení evidence smluv, tj. propojení GINIS<sup>8</sup>, kde jsou veškeré smlouvy i objednávky evidovány s IS Registr smluv by eliminovalo opomnění vložení smluv do Registru.“

---

<sup>8</sup> GINIS je spisová služba užívaná na ministerstvu



**Závěrečné shrnutí výsledků rozhovoru:**

Z rozhovoru s vedoucí odboru ekonomického vyplynulo, že současný systém administrace smluv a objednávek je považován z hlediska dodržení platné legislativy, tj. zákona č. 340/2015 Sb., o Registru smluv, za plně funkční. Hlavní nedostatky tohoto systému tkví především v možnosti nahlížení do vnitřního informačního systému ISES, kde jsou všechny smlouvy a objednávky evidovány a jeho dostupnosti pro všechny zainteresované strany. Vedoucí navrhuje zjednodušení evidence smluv, spočívající v propojení GINIS<sup>9</sup>, kde jsou veškeré smlouvy i objednávky evidovány s IS Registru smluv, neboť se se eliminovalo opomnění vložení smluv a objednávek do Registru.

---

<sup>9</sup> GINIS je spisová služba užívaná na ministerstvu

## Příloha 5 Řízený rozhovor se zástupcem ředitele odboru informačních technologií a spisové služby

- Výzkumný rozhovor je veden autorkou bakalářské práce
- Výzkumný rozhovor je veden se zástupcem ředitele odboru informačních technologií a spisové služby MK ČR
- Doba na pozici: 6 let
- Doba trvání rozhovoru: 1 hodina
- Datum realizace rozhovoru: 06. 04. 2023 v 10.00
- Místo realizace rozhovoru: Ministerstvo kultury ČR
- Zápis formou shrnujícího protokolu
- Cílem rozhovoru se zástupcem ředitele odboru informačních technologií a spisové služby je získat informace o tom, jak funguje současný proces organizování a řízení administrace smluv a objednávek na ministerstvu z pohledu IT.

**1) Autorka: „Pane zástupce, na ministerstvu pracujete 8 let, z toho na pozici zástupce ředitele odboru informačních technologií a spisové služby šest let. Jak po šesti letech působení ve vedoucí pozici vnímáte náš úřad a Vaši pracovní pozici?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Ministerstvo prochází změnou z manuální činnosti na automatizaci a digitalizaci procesů uvnitř úřadu i navenek ke klientům a tím získává pozice IT stále větší váhu v každodenním procesu. Bohužel je IT stále vnímáno jako něco navíc, a nikoliv jako nedílná součást a potřeba. Přístup se mění, ale jen pozvolna.“

**2) Autorka: „Pane zástupce, popište současný proces uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv na ministerstvu. Pomocí jakého el. nástroje?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Povinně zveřejňované dokumenty jsou nejprve zpracovány na příslušném odboru do finální podoby. Následně jsou prostřednictvím spisové služby předány odpovědné pracovníci k zaevidování do systému evidence smluv, která zajistí jejich případnou digitalizaci (pokud jsou ještě v analogové formě) a vytvoří souhrnný přehled a povinnými údaji ke zveřejnění formou tabulky. Tabulku předá e-mailem pracovníkovi OITSS, zodpovědnému za zveřejnění, ke zpracování. Ten podle tabulky dohledá každou jednotlivou smlouvu či objednávku v systému evidence smluv a založí v anonymizační aplikaci záznam se všemi položkami metadat a digitálním obrazem. Obraz dokumentu je pak automatizovaně převeden do strojově čitelného formátu (doplnění textové vrstvy OCR) a pracovník provede manuální anonymizaci osobních údajů a dalších citlivých položek. Po ukončení procesu anonymizace je výsledný obraz spolu s nutnými údaji odeslán automatizovaně do systému DS a do Registru smluv. Informace o zveřejnění je zpětně zaevidována u každého záznamu v anonymizační aplikaci, včetně identifikátoru a odkazu, pod kterými je smlouva v RS zveřejněná.“

**3) Autorka: „Pane zástupce, jak dlouhý je proces předcházející samotnému uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv?“ Z hlediska počtu hodin/dní.**

Zástupce ředitele OITSS: „Proces, předcházející finálnímu zveřejnění je závislý na množství a souběhu zveřejňovaných smluv a vytíženosti pracovníků v řetězci zpracování. Obecně lze konstatovat, že proces trvá od 2 do 5 dní.“

**4) Autorka: „Pane zástupce, splňuje el. nástroj (Informační systém evidence smluv ISES a jiný) současné požadavky zveřejnění v Registru smluv dle zákona**

**č. 340/2015 Sb.? Je aktualizovaný? Co tam chybí? Proces, který tam chybí. S jakými problémy či nedostatky v oblasti procesního řízení zveřejnění se potýkáte?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Systém pro anonymizaci a zveřejnění smluv, využívaný na MK splňuje požadavky dle zákona. Jeho hlavním nedostatkem je vysoká míra manuálních činností a duplikování již jednou či vícekrát provedených úkonů a ruční editace záznamů, kde hrozí vysoké riziko neúmyslné chyby či chybných údajů. Celý proces vykazuje nízkou míru automatizace, a proto je připravováno nové řešení v rámci výkonu spisové služby, které by mělo proces sjednotit a mnohem více zautomatizovat.“

**5) Autorka: „Pane zástupce, jaké navrhuje řešení, případné změny v oblasti organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv)?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Základem všech sjednocovacích prací by mělo být sjednocení aplikace pro výkon spisové služby napříč všemi organizačními jednotkami státní správy, dosáhlo by se tak jednotné funkčnosti s maximální mírou úspor. Jakkoliv je tato idea nereálná, zbývá druhá možnost, a to integrace procesů v rámci úřadu do ideálního spojení evidence, správy a zpracování v rámci spisové služby a plného přechodu do digitální formy komunikace se všemi dotčenými subjekty, aby se daly nasazovat automatizované procesy na jednotlivé fáze životního cyklu dokumentu.“

**6) Autorka: „Pane zástupce, je podle Vás v současné době proces organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv) na ministerstvu plně funkční? Do kolika procent?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Stávající systém zveřejňování je z mého pohledu funkční a obsahuje i rozhraní pro automatizované zpracování, což zjednodušuje úsilí na straně jednotlivých subjektů. Nedostatky vidím zejména v kontrole některých položek (formát, logická kontrola), které ale nemají na celkovou funkčnost zásadní vliv. Hodnotím 85 %.“

**7) Autorka: „Pane zástupce, je z hlediska změny (nákup nového software či jiné změny) předpoklad, že bude proces organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv) dostatečně funkční na další období? Na jak dlouho? Na kolik procent?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Proces zpracování písemností je již poměrně široce a detailně propracovaný, a kromě samotného formátu zveřejňovaných dat nenabízí mnoho dalších možností pro změnu a další rozvoj. Funkčnost jednotlivých systémů a částí je tak možné předpokládat na delší období 5-10 let.“

**8) Autorka: „Pane zástupce, kde spatřujete hlavní příčiny chybného procesu organizování a řízení administrace písemností (zveřejnění smluv a objednávek) v Registru smluv?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Nejčastější nedostatek vidím ve snaze pouze "překlopit" analogové činnosti do digitální formy, což ale není vždy takto jednoduché, protože elektronické zpracování přináší zcela nové pohledy a nutné související kroky než

papírové zpracování. Často pak dochází k zásadním nedostatkům elektronického zpracování, jako např. různost formátů, velikosti či způsobu doručení.“

- 9) Autorka: „Pane zástupce, jaké jsou důsledky či následky vyplývají z chybného procesu zveřejnění písemností (smluv a objednávek) v Registru smluv pro Váš úřad? Zrušení smlouvy od samotného počátku, bezdůvodné obohacení, nápravná opatření, personální postih, personální změny.“**

Zástupce ředitele OITSS: „Důsledky chybného zveřejnění přináší komplikace zvláště administrativní (je nutné chybný stav narovnat). Personální či finanční důsledky jsou zanedbatelné, protože se jedná o neúmyslné pochybení a nikdy nedochází k obohacení kterékoliv ze stran.“

- 10) Autorka: „Pane zástupce, chcete ještě něco dodat k problematice procesu organizování a řízení administrace písemností (uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv)?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Problematice se věnuje v posledních letech větší pozornost a lze tak jenom doufat, že zpracování dokumentů dosáhne brzo potřebné míry automatizace a bude dobrým pomocníkem každodenního provozu úřadu i klientů.“

#### **Doplňující otázka**

- Datum realizace rozhovoru: 21. 04. 2023 v 11.30
- Místo realizace rozhovoru: Ministerstvo kultury ČR
- Zápis formou shrnujícího protokolu

- 1) Autorka: „Pane zástupce, ve svých odpovědích jste se zmínil, že je připravováno nové řešení v rámci výkonu spisové služby. V jakém stavu se tato příprava nachází? Byla již vyhlášena výzva o veřejné zakázce? Pokud ano, v jakém cenovém rozpětí? Pokud ne, v jakém časovém horizontu je o tomto řešení uvažováno?“**

Zástupce ředitele OITSS: „Výběrové řízení je v současné době ve fázi přípravy podkladů pro zadání veřejné soutěže a předpoklad vyhlášení „veřejné zakázky“ je do konce letošního roku“. Odhadované cenové rozpětí je okolo 5 000 000 Kč.

#### **Závěrečné shrnutí výsledků rozhovoru:**

Z rozhovoru se zástupcem ředitele odboru informačních technologií a spisové služby vyplynulo, že i když současný systém splňuje požadavky dle zákona, tak jeho hlavním nedostatkem je vysoká míra manuálních činností a duplikování již jednou či vícekrát provedených úkonů a ruční editace záznamů, kde hrozí vysoké riziko neúmyslné chyby či chybných údajů. Celý proces vykazuje nízkou míru automatizace. Základem pro zlepšení by mělo být sjednocení aplikace pro výkon spisové služby napříč všemi organizačními jednotkami státní správy, dosáhlo by se tak jednotné funkčnosti s maximální mírou úspor. integrace procesů v rámci úřadu do ideálního spojení evidence, správy a zpracování v rámci spisové služby a plného přechodu do digitální formy. Nedostatky spatřuje zejména v kontrole některých položek (formát, logická kontrola), které ale nemají na celkovou funkčnost zásadní vliv. Funkčnost systému je hodnocena na 85 %.“ Důsledky chybného zveřejnění přináší komplikace zvláště na straně administrativní, kdy je nezbytné chybný stav narovnat.

## Příloha 6 Dotazníkové šetření

Dobrý den, vážené kolegyně a vážení kolegové,

píší bakalářskou práci na téma: proces organizování a řízení administrace písemností se zaměřením na Registr smluv. Dovoluji si Vás poprosit o zodpovězení níže uvedených otázek dotazníku. Pro vyplnění budete potřebovat 15 minut. Vaše odpovědi jako výstup jsou sbírány výhradně za účelem zpracování praktické části bakalářské práce. Tento dotazník je zcela anonymní.

Velmi děkuji za Váš čas, jenž věnujete vyplnění dotazníku.

S pozdravem, Alena Leinweberová

**1) Jak často předáváte na Vašem odboru/oddělení smlouvy či objednávky do vnitřní Sbírký smluv a žádáte o zveřejnění smluv či objednávek Registru smluv?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

denně

jednou až dvakrát týdně

jednou až dvakrát měsíčně

častěji

méně často

jíný údaj...

**2) Jak velký je objem smluv a objednávek, který ročně za odbor/oddělení předáváte?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

0 až 10

11 až 50

51 až 100

více

nevím

**3) Byly za Váš odbor/oddělení vždy předány všechny smlouvy a objednávky k uložení do Sbírký smluv?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

ano

spíše ano

ne  
spíše ne

**4) Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 3 „ne“ nebo „spíše ne“ uveďte důvod.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

opomenutí předání smlouvy či objednávky  
chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky  
časové prodlení  
jiný důvod...

**5) Byly za Váš odbor/oddělení vždy všechny smlouvy a objednávky, povinné ze zveřejnění v Registru smluv, v pořádku zveřejněny?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

ano  
spíše ano  
ne  
spíše ne

**6) Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 5 „ne“ nebo „spíše ne“ uveďte důvod.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky  
pozdní předání smlouvy či objednávky ke zveřejnění  
technické obtíže spojené s uveřejněním  
chybné zveřejnění metadat v Registru smluv  
jiný důvod...

**7) Bylo za Váš odbor/oddělení nutné přijmout nápravná opatření v souvislosti s chybným uveřejněním smlouvy či objednávky v Registru smluv?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

ano  
ne  
nevím

**8) Kolik nápravných opatření bylo nutné přijmout za Váš odbor/oddělení v minulém roce?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

0  
0 až 5  
0 až 10  
více  
nevím

**9) Jak Vám vyhovuje sekce „Otevřená kultura“ na webových stránkách ministerstva a dostupné informace o vložených smlouvách a objednávkách ve Sbírce smluv?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

velmi vyhovuje  
spíše vyhovuje  
ani vyhovuje ani nevyhovuje  
spíše nevyhovuje  
velmi nevyhovuje  
nevím, tyto informace nevyužívám

**10) Co Vám na sekci „Otevřená kultura“ vadí?**

*Nápověda k otázce: Popište prosím své připomínky a náměty*

**11) Jste spokojen/spokojena s dostupností vnitřního informačního systému ISES na Vašem odboru/oddělení?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a  
ani spokojen/a ani nespokojen/a  
spíše nespokojen/a  
velmi nespokojen/a  
nevím

**12) Co Vám na dostupnosti ISES na Vašem odboru/oddělení vadí?**

*Nápověda k otázce: Popište prosím své připomínky a náměty*

**13) Umožňují Vám intranetové stránky ministerstva bez problému nalézt informace o platných vnitřních předpisech?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

určitě ano  
spíše ano  
někdy ano, někdy ne  
spíše ne  
určitě ne  
nevím

**14) Jaké informace ohledně uveřejnění smluv a objednávek v Registru smluv obvykle na webových stránkách ministerstva nemůžete nalézt?**

*Nápověda k otázce: Popište prosím své připomínky a náměty*

**15) Pomáhají Vám vnitřní směrnice ministerstva získat potřebné informace, nutné k procesu předání smluv a objednávek do vnitřní Sbírký smluv (ISES) a případnému zveřejnění v Registru smluv?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

určitě ano  
spíše ano  
ani ano, ani ne  
spíše ne



určitě ne  
nevím

**16) Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 15 “ne“ nebo „spíše ne“ uveďte prosím důvod.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

směrnice neodpovídají současným požadavkům legislativy  
směrnice neodpovídají současným potřebám jednotlivých odborů/oddělení  
jiný důvod

**17) Uvítal/a byste nějaké školení pro zlepšení Vašich informačních dovedností v oblasti Registru smluv?**

*Nápověda k otázce: Popište prosím své připomínky a náměty*

**18) Uveďte, prosím, Vaše pohlaví?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

žena  
muž  
jiné...

**19) Do jaké věkové skupiny patříte?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

18 až 30 let  
31 až 40 let  
41 až 50 let  
50 a více

**20) V jaké sekci ministerstva pracujete?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

Sekce státní tajemnice

Sekce živého umění

Sekce legislativy a mezinárodních vztahů

Sekce ekonomická a příspěvkových organizací

Sekce kulturního dědictví

jiné

**21) Máte jakékoliv připomínky či náměty, které by podle Vás mohly přispět ke zlepšení managementu procesu předání smluv a objednávek do Sbírky smluv a jejich následné zveřejnění v Registru smluv?**

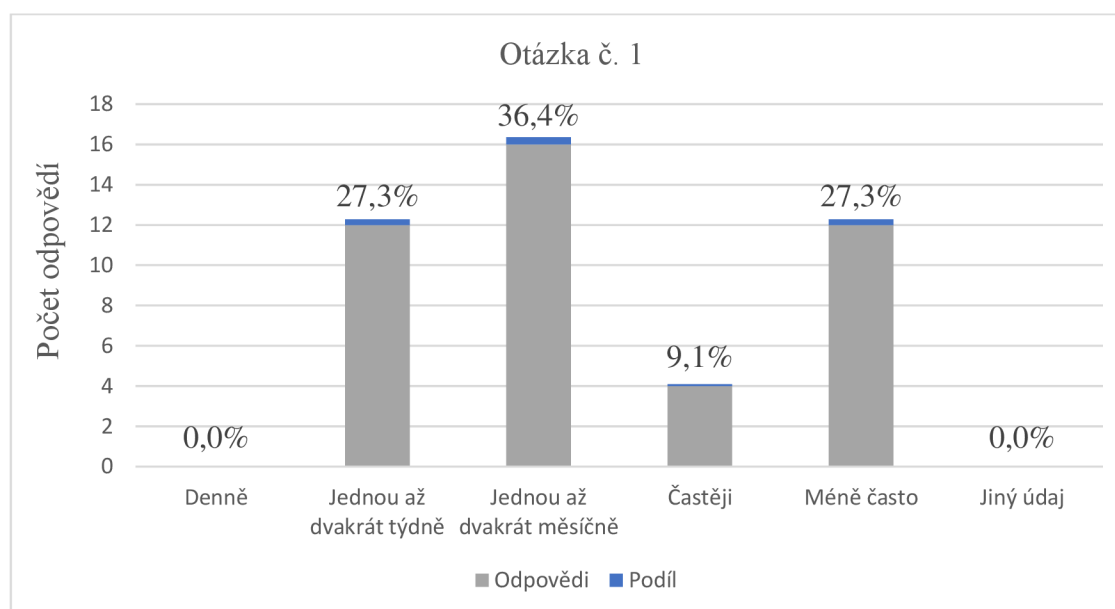
Příloha 7 Výsledky z dotazníkového šetření

Tabulka 1 Zjištění počtu předaných smluv a objednávek za jednotlivé odbory a oddělení

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Denně	0	0,0 %
Jednou až dvakrát týdně	12	27,3 %
Jednou až dvakrát měsíčně	16	36,4 %
Častěji	4	9,1 %
Méně často	12	27,3 %
Jiný údaj	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 1 Zjištění počtu předaných smluv a objednávek za jednotlivé odbory a oddělení



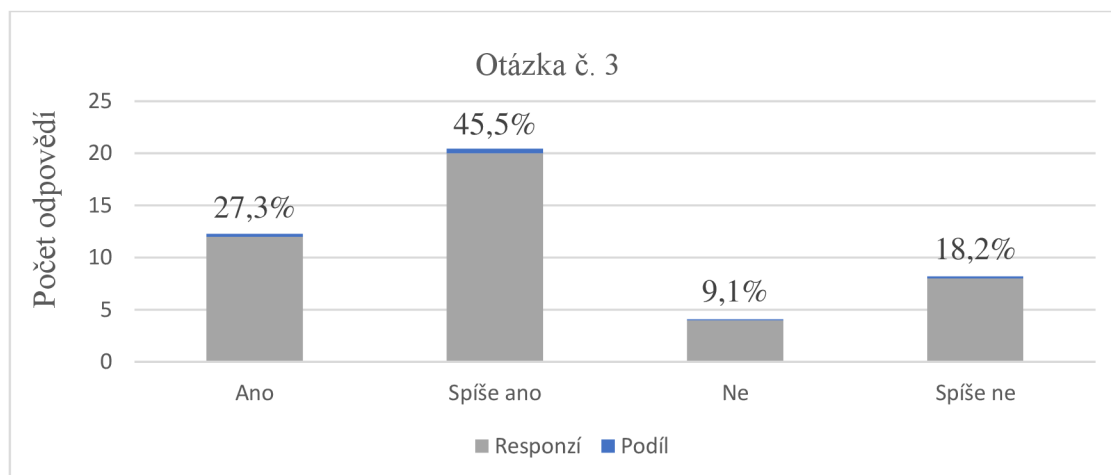
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 2 Zjištění o předání smluv a objednávek do ISES

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	12	27,3 %
Spíše ano	20	45,5 %
Ne	4	9,1 %
Spíše ne	8	18,2 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 2 Zjištění o předání smluv a objednávek do ISES



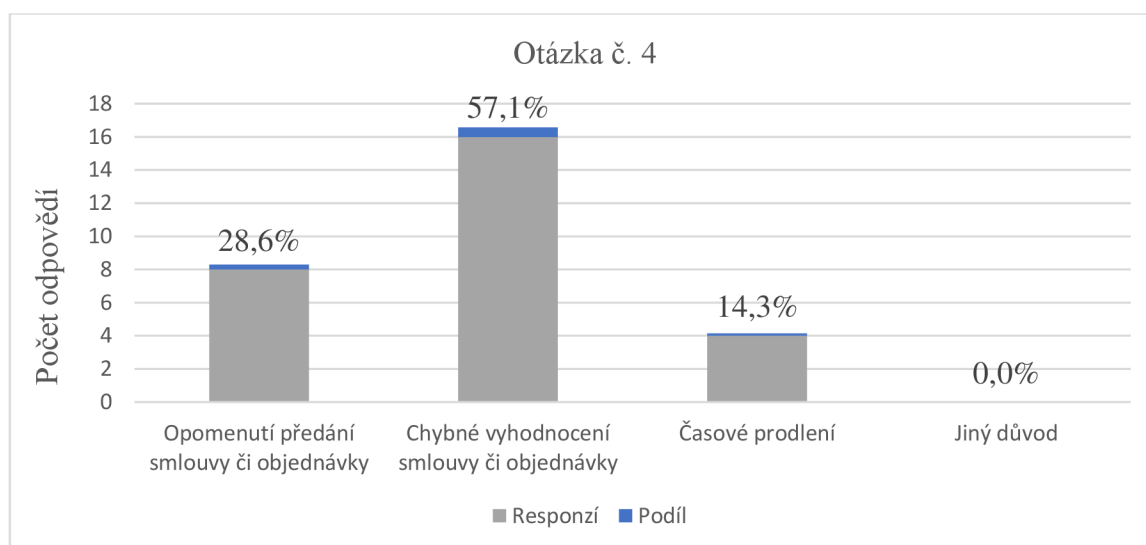
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 3 Negativní odpovědi k předání smluv a objednávek do ISES

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Opomenutí předání smlouvy či objednávky	8	28,6 %
Chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky	16	57,1 %
Časové prodlení	4	14,3 %
Jiný důvod	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 3 Negativní odpovědi k předání smluv a objednávek do ISES



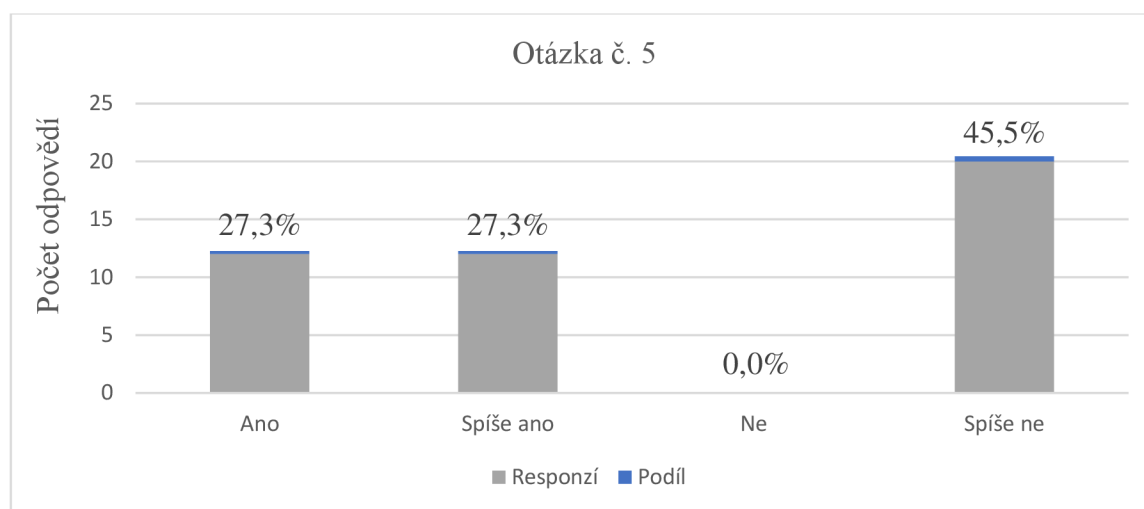
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 4 Zjištění o zveřejnění smluv a objednávek

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	12	27,3 %
Spíše ano	12	27,3 %
Ne	0	0,0 %
Spíše ne	20	45,5 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 4 Zjištění o zveřejnění smluv a objednávek



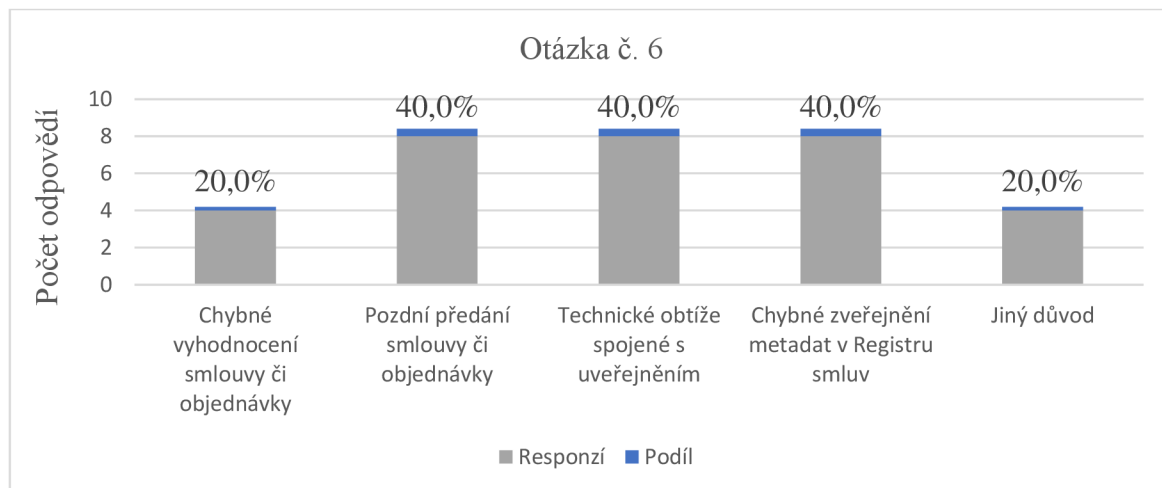
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 5 Negativní odpovědi ke zveřejnění smluv a objednávek

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Chybné vyhodnocení smlouvy či objednávky	4	20,0 %
Pozdní předání smlouvy či objednávky	8	40,0 %
Technické obtíže spojené s uveřejněním	8	40,0 %
Chybné zveřejnění metadat v Registru smluv	8	40,0 %
Jiný důvod	4	20,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 5 Negativní odpovědi ke zveřejnění smluv a objednávek



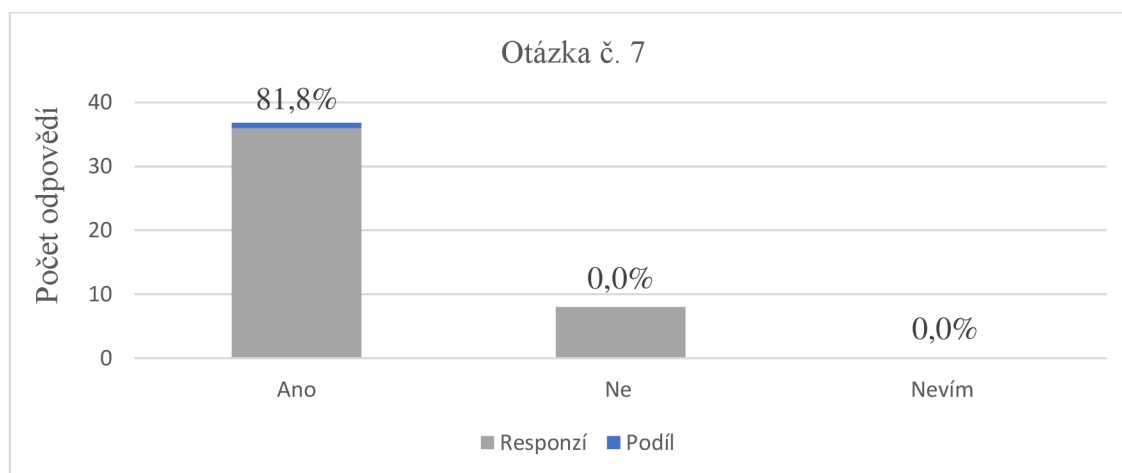
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 6 Zjištění nutnosti nápravných opatření

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	36	81,8 %
Ne	8	18,2 %
Nevím	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 6 Zjištění nutnosti nápravných opatření



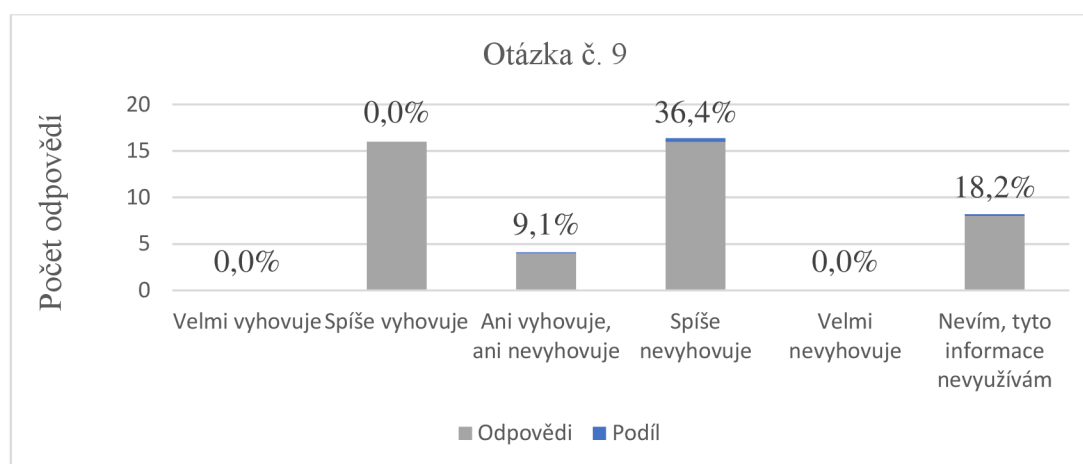
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 7 Spokojenost se sekci „Otevřená kultura“

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Velmi vyhovuje	0	0,0 %
Spíše vyhovuje	16	36,4 %
Ani vyhovuje, ani nevyhovuje	4	9,1 %
Spíše nevyhovuje	16	36,4 %
Velmi nevyhovuje	0	0,0 %
Nevím, tyto informace nevyužívám	8	18,2 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 7 Spokojenost se sekci „Otevřená kultura“



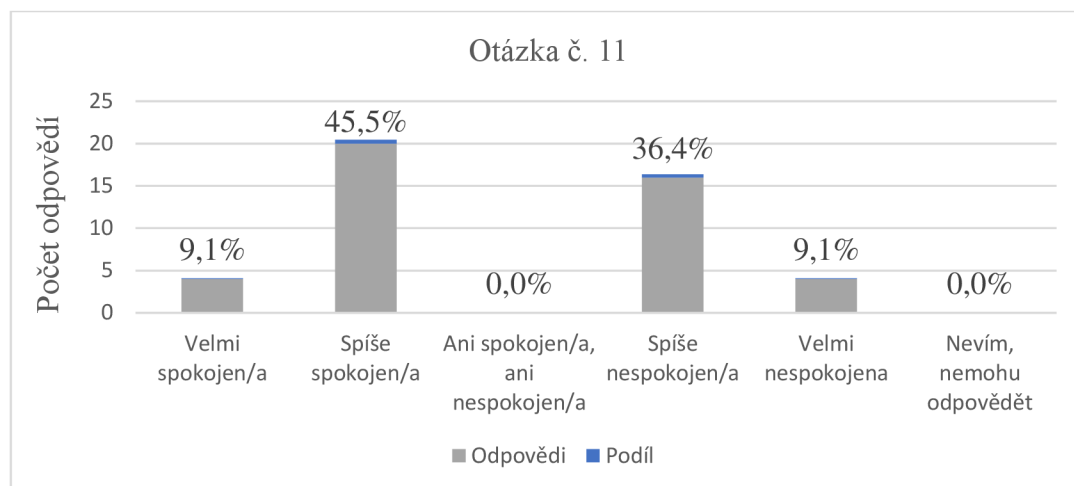
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 8 Dostupnost informačního systému ISES

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Velmi spokojen/a	4	9,1 %
Spíše spokojen/a	20	45,5 %
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	0	0,0 %
Spíše nespokojen/a	16	36,4 %
Velmi nespokojena	4	9,1 %
Nevím, nemohu odpovědět	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 8 Dostupnost informačního systému ISES



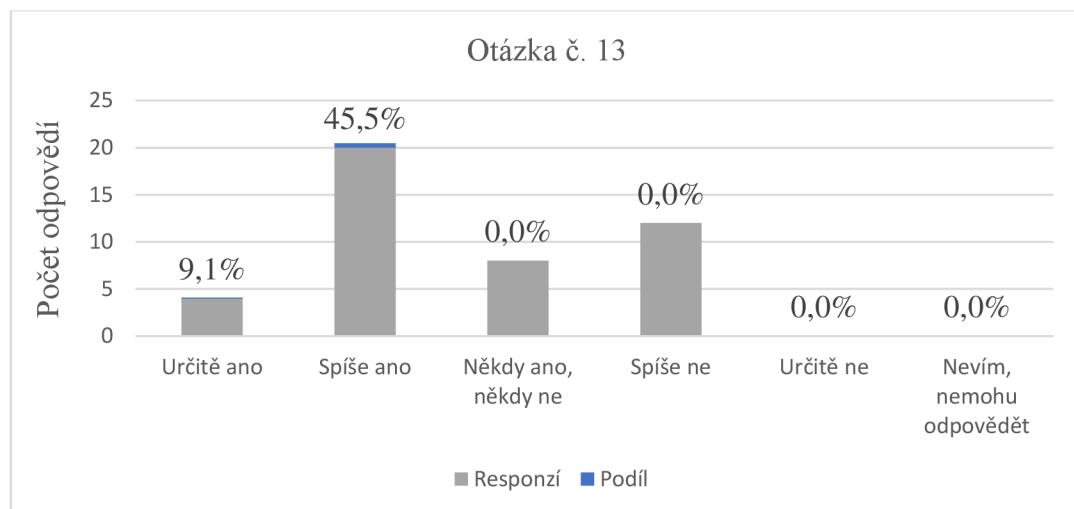
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 9 Spokojenost zaměstnanců MK s intranetem

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Určitě ano	4	9,1 %
Spíše ano	20	45,5 %
Někdy ano, někdy ne	8	18,2 %
Spíše ne	12	27,3 %
Určitě ne	0	0,0 %
Nevím, nemohu odpovědět	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 9 Spokojenost zaměstnanců MK s intranetem



Zdroj: vlastní zpracování (2023).

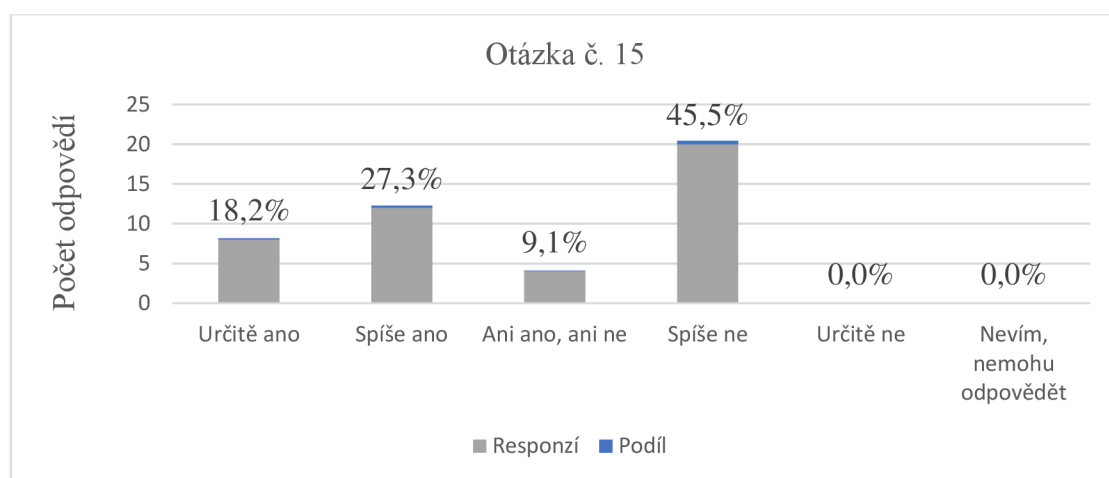


Tabulka 10 Hodnocení vnitřních směric

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Určitě ano	8	18,2 %
Spíše ano	12	27,3 %
Ani ano, ani ne	4	9,1 %
Spíše ne	20	45,5 %
Určitě ne	0	0,0 %
Nevím, nemohu odpovědět	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 10 Hodnocení vnitřních směric



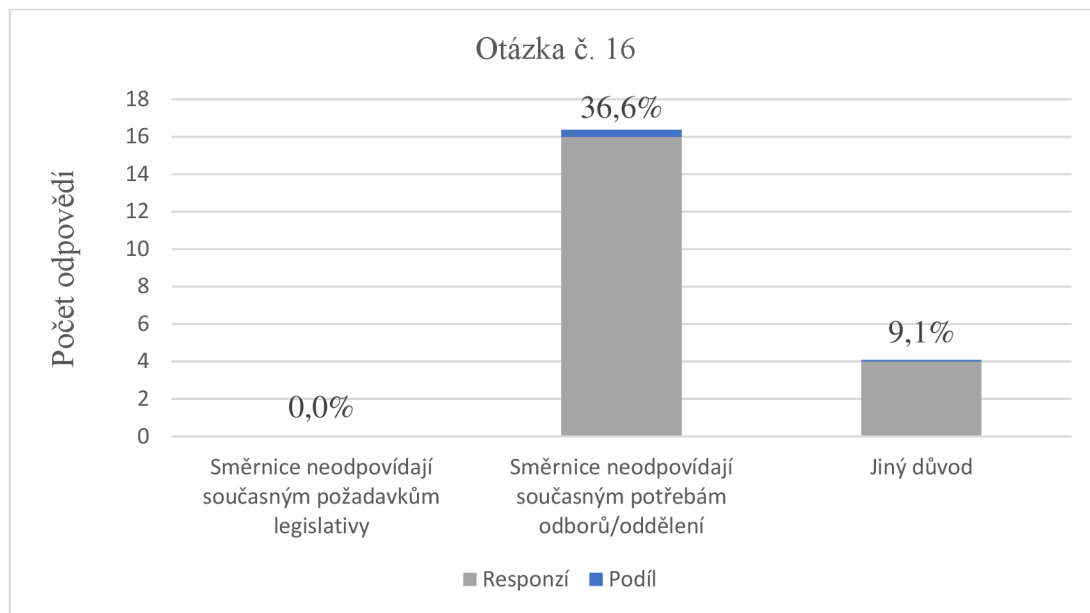
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 11 Negativní hodnocení vnitřních směric

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Směrnice neodpovídají současným požadavkům legislativy	0	0,0 %
Směrnice neodpovídají současným potřebám odborů/oddělení	16	36,6 %
Jiný důvod	4	9,1 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 11 Negativní hodnocení vnitřních směrnic



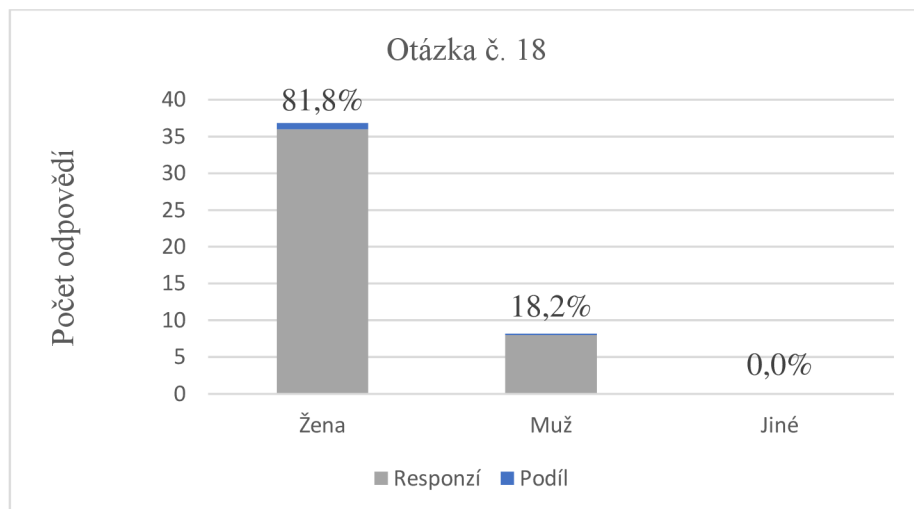
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 12 Určení pohlaví

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Žena	36	81,8 %
Muž	8	18,2 %
Jiné	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 12 Určení pohlaví



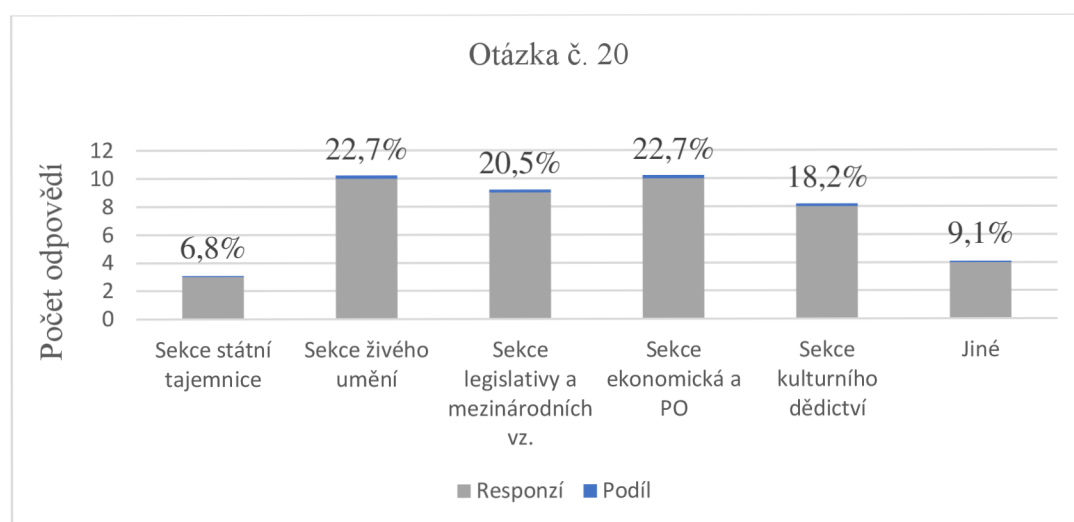
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Tabulka 13 Specifikace pracovního zařazení

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Sekce státní tajemnice	3	6,8 %
Sekce živého umění	10	22,7 %
Sekce legislativy a mezinárodních vs.	9	20,5 %
Sekce ekonomická a PO	10	22,7 %
Sekce kulturního dědictví	8	18,2 %
Jiné	4	9,1 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Graf 13 Specifikace pracovního zařazení



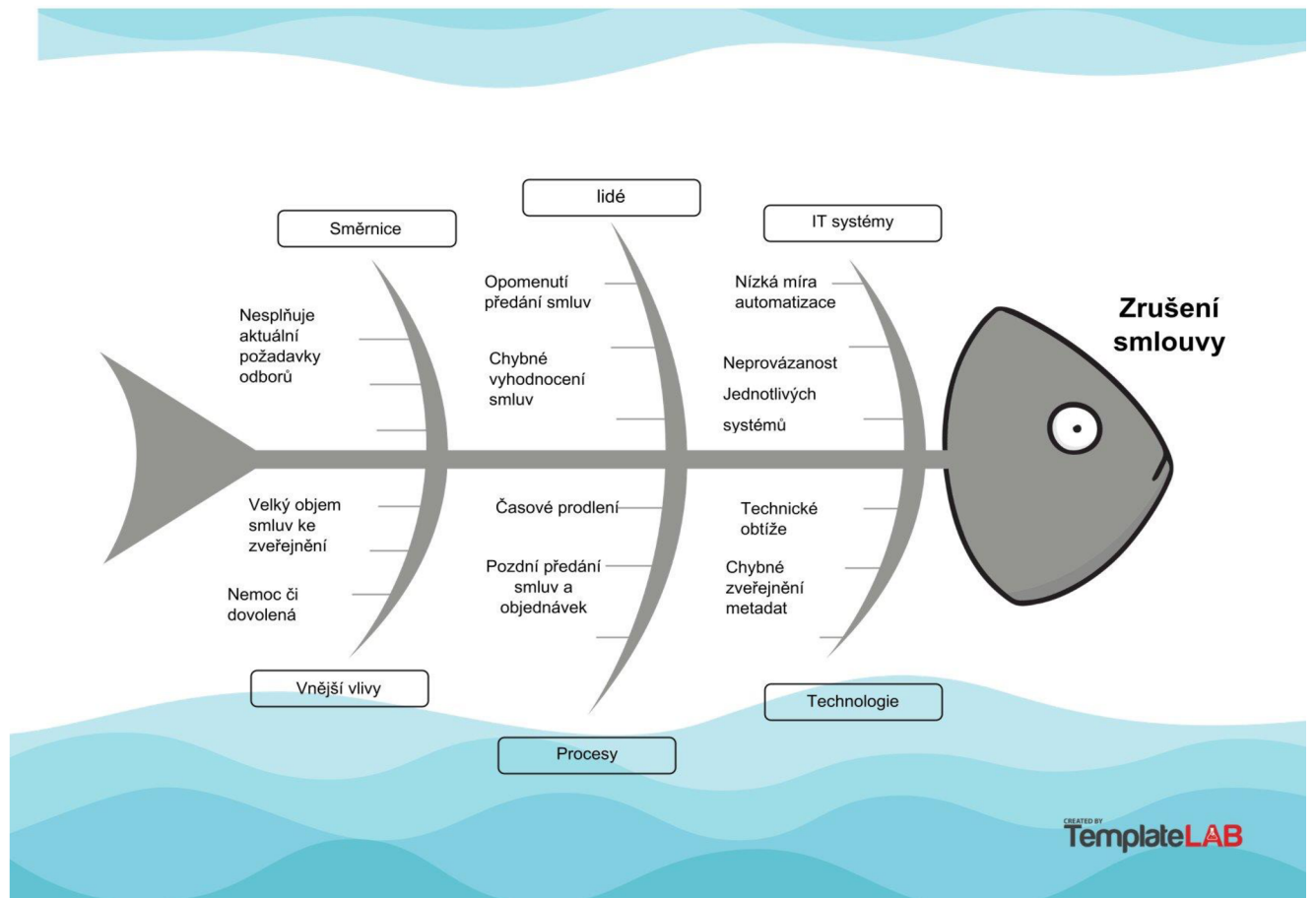
Zdroj: vlastní zpracování (2023).

Příloha 8 Platné interní doklady k organizování a řízení administrace písemností

Interní doklad	Číslo jednací	Číslo předpisu	Typ dokumentu	Rok vydání	Dostupný
Aprobační řád MK	MK 14575/2010	neuveďeno	vnitřní řád MK	2010	Intranet MK, listinná forma
Organizační řád MK	MK 79625/2016	neuveďeno	vnitřní řád MK	2016	Intranet MK, listinná forma
Směrnice o Sbírce smluv MK	MK 60535/2016	25/2016	příkaz ministra směrnice	2016	Intranet MK, listinná forma
Spisový řád MK	MK 9372/2010	15/2010	příkaz ministra směrnice	2010	Intranet MK, listinná forma

Zdroj: vlastní zpracování (2023).

## Příloha 9 Ishikawův diagram



Zdroj: vlastní zpracování dle šablony TemplateLab (2023).



## Řešená problematika



### Úvod

Předmětem zájmu kvalifikační práce na služebním úřadu Ministerstva kultury ČR jsou procesy administrace předání písemností související s převzetím smluv a objednávek zveřejněných v Registru smluv Ministerstva vnitra ČR.

### Cíl práce

**Hlavním cílem** bakalářské práce je popsat a vhodným způsobem znázornit procesy integrované s organizováním a řízením administrace písemností služebního úřadu.

**Dílčím cílem** je navrhnout řešení a doporučení, která povedou ke zlepšení současného systému administrace písemností a budou eliminovat rizika chybného uveřejnění s akcentem ke snížení nápravných opatření ve státních úřadech a příspěvkových organizacích napříč ČR.

### Problém

Výzkumný problém je definován pomocí 3 výzkumných otázek:

- 1) Jaká je optimální proporce procesu administrace předání a převzetí písemností?
- 2) Jsou postoje zainteresovaných stran k procesu administrace předání a převzetí písemností dostačující?
- 3) Jsou příčiny, následky a důsledky chybného procesu administrace předání a převzetí písemností natolik závažné, neboť snižují věrohodnost procesu a prodražují činnosti integrované s nápravným opatřením?

## Postup řešení

### zdroj

Zpracování sekundárních zdrojů formou literární rešerší včetně komparace pramenů.

### získávání

Národní knihovna,  
Knihovna AV ČR,  
Národní technická knihovna,  
Moravská zemská knihovna;  
webové stránky MK ČR, MV ČR;  
Interní zdroje ze služebního úřadu  
periodikum

### zpracování

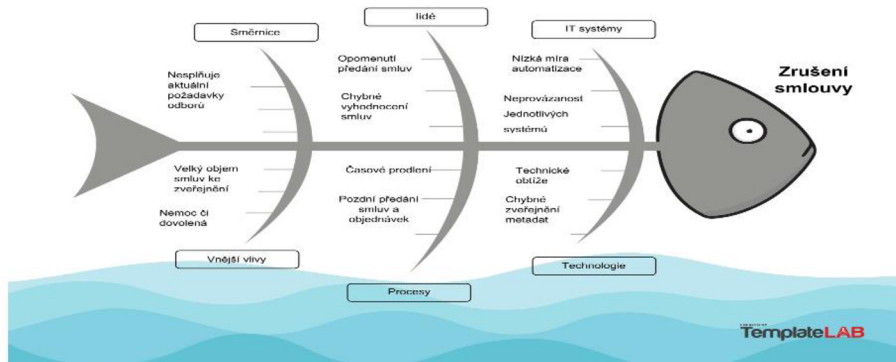
Analytická část je založena na kvalitativním a kvantitativním výzkumu. Základem byl rozbor interních dokladů a procesů, dotazníkové šetření, doplněné o řízené rozhovory s jednotlivými vedoucími úřadu

## Výsledky práce

Z výsledků práce byly identifikovány příčiny chybného procesu administrace předání a převzetí písemností:

- opomenutí předání smlouvy a objednávky do Registru smluv;
- chybné vyhodnocení smlouvy a objednávky;
- absence předání smlouvy a objednávky z důvodu „časového prodlení“;
- pozdní předání smlouvy a objednávky ke zveřejnění;
- technické obtíže spojené s uveřejněním;
- chybné zveřejnění metadat v Registru smluv;
- vysoká míra manuálních činností v procesu;
- nízká míra automatizace procesu;
- nedostatečná kontrola jednotlivých položek (formátování, logická kontrola aj.);
- zavedení směrnice neodpovídající aktuálním potřebám odborů/oddělení Ministerstva kultury ČR.

## Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování dle šablony TemplateLab (2023)  
 Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 5




## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit služebnímu úřadu následující:

1. Vytvořit nové vnitřní směrnice, které lépe vyhovují aktuálním potřebám jednotlivých odborů a oddělení ministerstva kultury.
2. Omezit vysokou míru manuálních činností.
3. Zpřístupnit vnitřní informační systém evidence smluv všem zúčastněným a zainteresovaným osobám participujícím v procesu.
4. Zvýšit účinnost kontrolních mechanismů v systému.
5. Nakoupit nový software v rámci výkonu spisové služby.
6. Vzájemně propojit IT systémy: ISES a Registr smluv.
7. Proškolit zaměstnance inovativními formami cílenými na dílčí problematiku Registru smluv a procesů administrace a předání písemností.



## Závěr

- 
**Práce přinesla nový pohled na problematiku organizování a řízení procesu administrace předání a převzetí písemností.**
- 
 Novým řešením je optimalizace procesu organizování a řízení administrace písemností se zavedením nového softwaru na služebním úřadě pro 300 zaměstnanců Ministerstva kultury ČR a jeho 31 příspěvkových organizací.
- 
 Problematika byla detailněji propracována a zhodnocena jako přínosná s přidanou hodnotou procesů integrovaných do služebního úřadu.



Zdroj: vlastní zpracování