



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PLÁN STRATEGICKÉHO ROZVOJE DRÁŽNÍ INSPEKCE DO ROKU 2026



ÚVODNÍ SLOVO GENERÁLNÍHO INSPEKTORA



Jako většině zaměstnanců se i mně při vyslovení slov strategie, koncepce či akční plány objevily mžítka před očima a hlavou mi proběhla myšlenka: „Zase zbytečné papírování, které nikoho nezajímá a k ničemu neslouží, a jen nás bude zdržovat od naší práce, kterou je šetření mimořádných událostí“. Od přípravy strategie Drážní inspekce jsem nečekal, že bychom zjistili něco převratného, ale spíše si potvrdili to, co známe, a zkusili se na tyto problémy podívat jinýma očima.

Drážní inspekce je úřad, který si je vědom svých předností a vnímá i své nedostatky, které se snaží společnými silami pozvolna odstraňovat. Současně existuje řada koncepčních dokumentů, které určují naši práci (strategie v různých oblastech přijatých na úrovni vlády, resortu dopravy). Tyto dokumenty respektujeme a děláme vše proto, abychom jejich obsah naplnili. Nejde však o dokumenty, do kterých bychom mohli zasahovat a které by byly výhradně zaměřeny na činnost Drážní inspekce. Dokument, který se bude týkat jen Drážní inspekce, bude odrážet naše skutečné potřeby a bude pro nás snazší se jej držet. Ačkoliv je hlavním posláním šetření mimořádných událostí a zvýšení bezpečnosti na dráhách, je nutné se věnovat i podpůrným procesům, díky kterým může Drážní inspekce fungovat.

Ke strategii jsme přistoupili opět týmově a pod vedením garanta popsali základní stav organizace, její silné stránky i oblasti vhodné ke zlepšení. Zapojit se mohl každý zaměstnanec a já kolegům za jejich účast při tvorbě děkuji.

Naše strategie odpovídá omezeným kapacitním možnostem i omezeným zdrojům na rozvojové aktivity a projekty nad rámec běžné činnosti. I tak jsme si stanovili ambiciózní cíle se záměrem posunout kvalitu naší práce ještě o kus dál.

Mgr. Jan Kučera
generální inspektor



OBSAH

Úvod4

1 Analýzy současného stavu Drážní inspekce5

1.1 Zdroje pro analýzu a použité metody zpracování5

1.2 Analýza vnitřní6

1.2.1 Základní informace o organizaci6

1.2.1 Personální situace7

1.2.2 Organizační struktura9

1.2.3 Zázemí a materiální vybavení10

1.2.4 Komunikace10

1.2.5 Klíčové faktory vnitřní analýzy10

1.3 Analýza vnější12

1.4 SWOT analýza13

2 Strategie rozvoje služebního úřadu15

2.1 Poslání15

2.2 Vize15

2.3 Strategie organizace16

2.3.1 Rozvoj týmu a uchování znalostí17

2.3.2 Kvalita a efektivita18

2.3.3 Spolupráce18

2.3.4 Věcná a moderní komunikace19

2.3.4 Koincidence strategie a SWOT analýzy19

3 Implementace strategie Drážní inspekce20

4 Závěr21

5 Seznam obrázků, tabulek a grafů22

6 Seznam Zkratk23

7 Seznam příloh24



ÚVOD

Cílem tohoto dokumentu je pomoci Drážní inspekci nastavit systém pro strategické řízení a definovat strategii rozvoje organizace. V první řadě má pomoci dále rozvíjet a zkvalitňovat fungování úřadu. Tento postup naplňuje **Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech** schválený vládou usnesením č. 214 dne 4. dubna 2018. Dokument primárně poslouží dovnitř organizace jako podklad pro další kroky rozvoje.

Drážní inspekce (dále jen DI) působí v České republice téměř 20 let a byla jednou z prvních svého druhu v EU. Za dané období šetřila v plném rozsahu téměř 500 mimořádných událostí. V současnosti má 38 zaměstnanců. Řada prvků strategického řízení je v organizaci realizována již v současnosti, DI však nemá zpracovaný plán strategického rozvoje.

Strategický plán rozvoje vznikl v období listopad 2021 – červen 2022. V rámci dokumentu je analyzován současný stav služebního úřadu v oblasti jeho řízení a fungování. Následně je navržena strategie rozvoje DI. Strategie je pak rozpracována do návrhu implementačního plánu.

Struktura dokumentu vychází z obecných zásad pro strategické řízení, výše zmíněného metodického doporučení a reálné situace DI. Součástí tohoto materiálu jsou další přílohy. Je jimi matice koincidence, která kontroluje vazbu definovaných faktorů analytické části a navržených cílů. Dále je přílohou také implementační plán.

Tento materiál byl zpracován jako dílčí výstup v rámci projektu Profesionalizace Drážní inspekce, identifikační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016437.



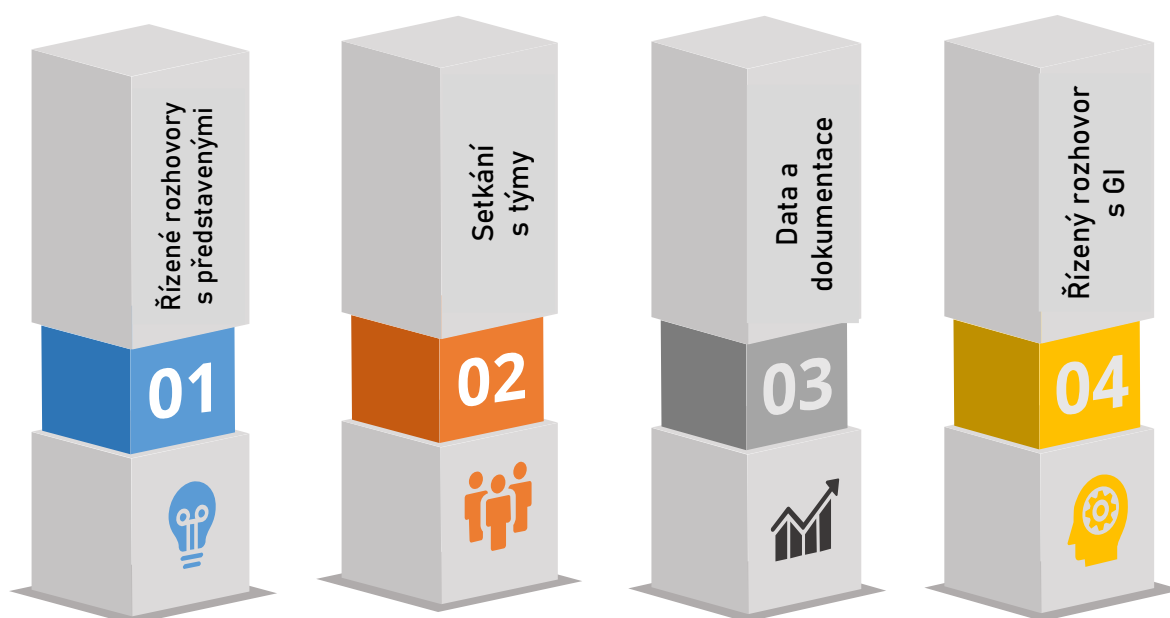
1 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU DRÁŽNÍ INSPEKCE

V rámci první kapitoly je provedena analýza organizace. Cílem je získat důležité informace o aktuálním stavu chodu a fungování a souhrnně je zpracovat jako výchozí podklad pro strategii rozvoje služebního úřadu.

1.1 Zdroje pro analýzu a použité metody zpracování

Pro analýzu byly použity čtyři pilíře zdrojů. S přihlédnutím k velikosti organizace a tomu, že je strategie tvořena poprvé, byly vybrány adekvátní metody analýzy. V případě nové strategie je dobré vtáhnout zaměstnance do tvorby strategie, a to jak z důvodů získání dat, tak i osvěty, k čemu strategie je a většího splynutí týmů se strategií. DI není velkou organizací. Pokud by byla použita kategorizace dle počtu zaměstnanců, obratu a majetku, byla by DI kategorizována jako malý podnik¹. S ohledem na velikost DI se nabízí dobrý prostor pro diskusi se zaměstnanci a vysoká míra participace jednotlivých týmů. Prvním nástrojem bylo zvoleno **setkání s týmy**. Při této metodě může být do tvorby analýzy zapojena většina zaměstnanců organizace. Dále byly zvoleny **řízené rozhovory s představenými**, následně rozhovor s generálním inspektorem (dále také jen „GI“). Samozřejmým pilířem analytické části je analýza **vybraných dokumentů organizace**.

Obrázek 1 - Zdroje analytické části



¹ Vychází z Doporučení 2003/361/ES – velikost podniku. V případě identifikace podniku pro účely dotace zakládající veřejnou podporu jsou však státem zřízené organizace považovány za podniky velké.



Analytická část je shrnuta ve SWOT analýze organizace, která slouží jako podklad pro návrh strategie DI. Analýza SWOT hodnotí vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných a slabých stránek. Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb. Pro vnější faktory byla využita analýza SLEPT. Zde byla provedena analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických vlivů, které souvisí s okolním prostředím DI.

1.2 Analýza vnitřní

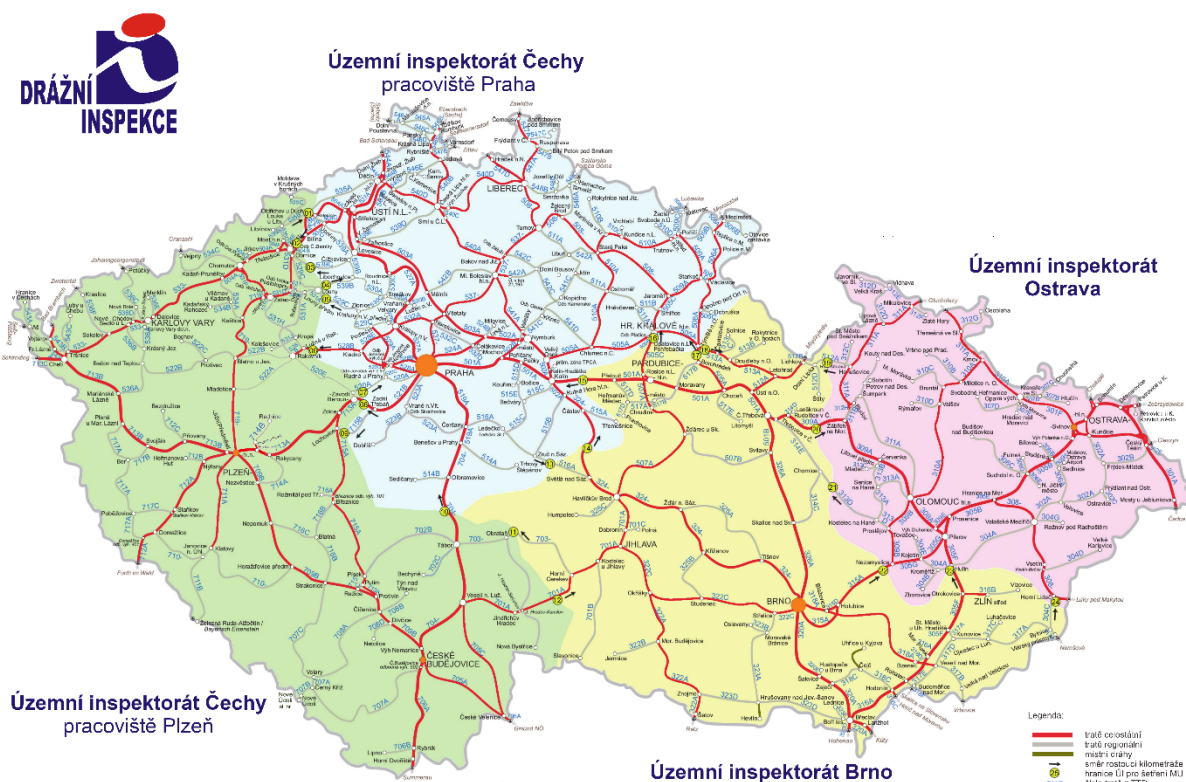
1.2.1 Základní informace o organizaci

DI je správní úřad a funguje od roku 2003. Jedná se z pohledu EU o národní vyšetřovací orgán pro nezávislé šetření mimořádných událostí na dráhách, který musí být nezávislý na všech subjektech v oblasti drážní dopravy.

Pro šetření existuje legislativní rámec daný těmito právními předpisy: zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 376/2006 Sb., o systému bezpečnosti provozování dráhy a drážní dopravy a postupech při vzniku mimořádných událostí na dráhách, ve znění pozdějších předpisů.

DI pokrývá celé území České republiky. V rámci organizačního členění je rozdělena na tři územní inspektoráty, které jsou strategicky rozmístěny do čtyř měst v České republice (Územní inspektorát Čechy má své základní zázemí v Plzni a v Praze) – viz obrázek.

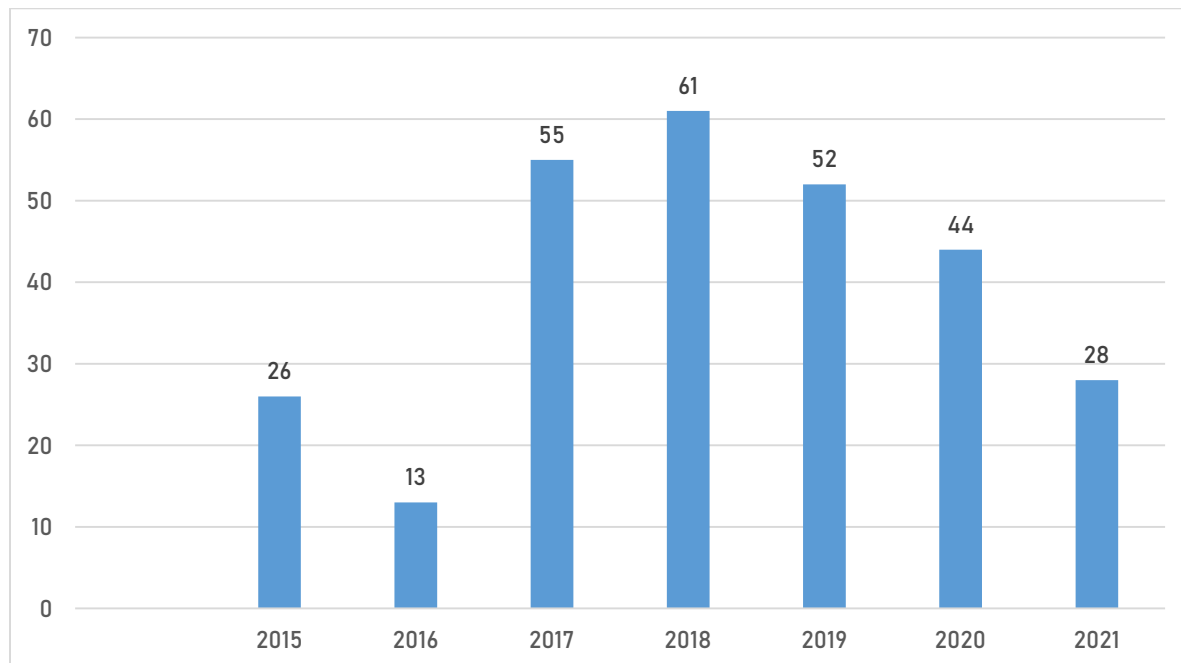
Obrázek 2 - Mapa pokrytí územními inspektoráty





Hlavní náplní činnosti DI je šetření mimořádných událostí. Vývoj šetření mimořádných událostí v plném rozsahu zachycuje následující graf.

Graf 1 - Počet šetření MU v plném rozsahu



Zdroj: DI

Hlavní oblasti, které byly analyzovány v oblasti vnitřního prostředí organizace, jsou tyto:

- personální situace a kapacity,
- organizační nastavení,
- interní i externí komunikace,
- materiální vybavení a zázemí.

Faktory vnitřního prostředí byly definovány v rámci rozhovorů, setkání s týmy a analýzy organizace.

1.2.1 Personální situace

Personální kapacity byly v předchozích letech redukovány z různých důvodů, mj. také při odebrání agendy státního dozoru na dráhách. To přineslo snížení počtu zaměstnanců, ale také snížení přímého kontaktu zaměstnanců DI s praxí v drážní dopravě. Byla nutná restrukturalizace organizační struktury, nastavení chodu organizace na minimální možnou hranici a kumulace agend na služebních místech. Jednotlivé územní inspektoráty jsou na minimálním počtu státních zaměstnanců pro zajištění výkonu plnění stanovených úkolů. Na



všech čtyřech výše znázorněných pracovištích jsou drženy nepřetržité pohotovosti připravené neprodleně vyjet k mimořádné události. V případě školení státních zaměstnanců či pracovní neschopnosti k výkonu služby inspektorů je situace pro zajištění kapacit pro pohotovost komplikovaná. Lze konstatovat, že současný počet zaměstnanců je minimální pro zajištění plnění stanovených povinností DI, tedy šetření mimořádných událostí a dalších úkonů, které DI vykonává.

Minimální úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců je s ohledem na zařazení vykonávaných činností definována legislativou. Naprostá většina služebních míst je zařazena do 12. platové třídy. Struktura kvalifikací zaměstnanců je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1 – Počty zaměstnanců dle vzdělání

Kvalifikační struktura zaměstnanců		fyzický počet	% z celku
Počet zaměstnanců	s VŠ vzděláním II. stupně	24	63,16
	s VŠ vzděláním I. stupně	6	15,79
	se SŠ vzděláním	8	21,05
	s nižším vzděláním	0	0,00
	celkem	38	100,00

Zdroj: DI

Věková struktura zaměstnanců je poměrně stabilně rozložena. V případě 3 zaměstnanců, kteří jsou předdůchodového věku, je v rámci možností potřeba pracovat s přípravou na jejich náhradu, která by měla spočívat především v uchování jejich know-how, které na DI přinášejí. Dále pak v ideálním případě pracovat na ukládání znalostí v rámci organizace nejen těchto státních zaměstnanců. S ohledem na možnou fluktuaci zaměstnanců se jeví důležitá i příprava procesu adaptace nových státních zaměstnanců.

Tabulka 2 – Počty dle věku

Věková struktura zaměstnanců		fyzický počet	% z celku
Počet zaměstnanců	20 – 30 let	1	2,63
	31 – 40 let	15	39,47
	41 – 50 let	10	26,32
	51 – 60 let	9	23,68
	nad 60 let	3	7,90
	celkem	38	100,00

Zdroj: DI

Jako problematické se jeví hledání nových zaměstnanců z trhu práce. Na všech služebních místech na DI je s ohledem na jejich zařazení do platových tříd povinnost vysokoškolského vzdělání, ovšem osob s adekvátním vzděláním a potřebnou odbornou kvalifikací je na trhu práce omezeně. Platy definované tabulkami jsou oproti soukromé sféře nižší a DI je vůči



soukromému sektoru, tak jako většina úřadů státní a veřejné správy, ve značné konkurenční nevýhodě.

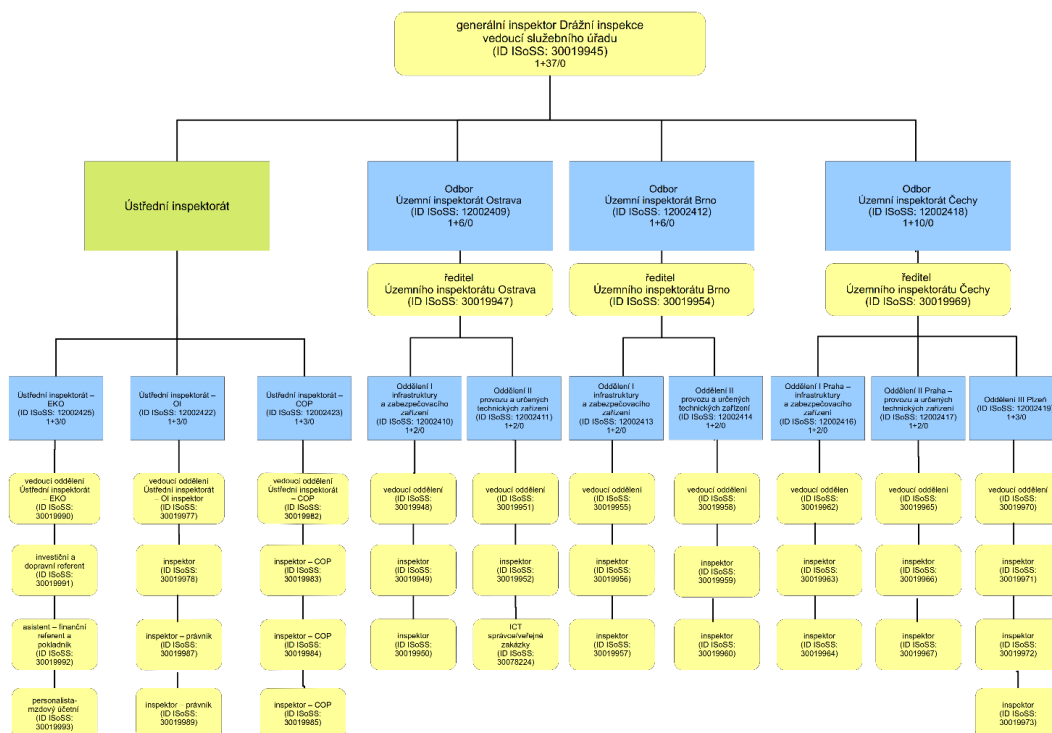
1.2.2 Organizační struktura

Jak bylo zmíněno výše, DI prošla změnou organizační struktury a snížením počtu služebních míst, což přineslo nutnost odchodu již adaptovaných a mnohdy zkušených zaměstnanců. V současnosti je organizace dělena na tři odbory:

- Územní inspektorát Ostrava,
- Územní inspektorát Brno
- Územní inspektorát Čechy

a ústřední inspektorát, který je tvořen třemi odděleními přímo podřízenými generálnímu inspektorovi. Územní inspektorát Ostrava a Brno se dělí na 2 oddělení. Územní inspektorát Čechy je rozdělen do tří oddělení s tím, že dvě oddělení sídlí v Praze a jedno oddělení v Plzni. Současná organizační struktura vykazuje vysokou míru efektivity, zohledňuje aktuální možnosti personálního obsazení a legislativní rámec. Celá organizační struktura je zachycena na následujícím diagramu.

Obrázek 3 - Organizační struktura



Zdroj: DI



1.2.3 Zázemí a materiální vybavení

DI působí v pronajatých prostorech v Praze, Brně, Ostravě, Českých Budějovicích a Plzni. Prostory jsou zpravidla v blízkosti vlakových nádraží a trati. Prostorově jsou kanceláře odpovídající pro výkon služby jednotlivých státních zaměstnanců. Umožňují prostor pro práci na šetření mimořádných událostí, zajištěny jsou místnosti pro jednání i kanceláře představených.

Vybavení pro šetření na místě mimořádné události, vybavení IT i vozový park odpovídají potřebám zaměstnanců. Pro část týmů je diskutabilní řešení open source operačního systému Linux. Přináší to určité komplikace při kompatibilitě některých software (SW), přičemž v rámci zachování kompatibility specializovaného SW jsou počítače vybaveny také operačním systémem Windows, který je určen výhradně pro použití s těmito specializovanými programy. Důvodem pro využití operačního systému Linux je jednak úspora veřejných prostředků za nákup licencovaného SW, vyšší bezpečnost systému proti vnějšímu napadení a snadnější správa pracovních stanic z pohledu administrace.

1.2.4 Komunikace

Komunikace v organizaci je nastavena na vysokou míru otevřenosti. Zaměstnanci mají přímou možnost komunikovat jak se svými představenými, tak přímo s GI. Je zaveden systém porad vedení, kterých se účastní představení a další klíčoví zaměstnanci, kteří se podílí na vytváření koncepce DI. Jejich frekvence cca 14 dní je pro organizaci dostatečná. Jedná se o kombinaci osobních setkání a od doby epidemie COVID také online varianty. Při velikosti organizace je to vhodná metoda přenosu informací vertikálně shora dolů i zezdola nahoru, ale také horizontální mezi jednotlivými ÚI. GI v rámci interní komunikace se zaměstnanci minimálně jednou, většinou dvakrát ročně, navštěvuje všechna pracoviště, kde přímo zaměstnance informuje o aktuálním stavu DI, ale také přijímá případné podněty týkající se činnosti organizace. Dalšími možnostmi pravidelného kontaktu s GI jsou odborná školení DI zaměřená na všeobecnou znalost šetření mimořádných událostí i specializované oblasti drážní problematiky, která jsou v posledních letech pořádána v Sázavě.

1.2.5 Klíčové faktory vnitřní analýzy

Následující tabulka zachycuje klíčové faktory vnější analýzy. Jedná se o pozitivní faktory (silné stránky) a negativní faktory (slabé stránky). Ty vznikly na základě řízených rozhovorů s představenými, generálním inspektorem, setkání s týmy a z dat o organizaci. Online hodnocením účastníky porady vedení byla stanovena významnost jednotlivých faktorů.



Tabulka 3 – Identifikované klíčové vnitřní faktory

Vnitřní faktor	Významnost	Typ faktoru
Vysoká míra spolupráce a výpomoci týmů i jednotlivců	9,77	Silná
Nezávislost organizace	9,11	Silná
Odbornost a pestré složení odborností (specializací) v týmech	9,11	Silná
Vysoké požadavky na odbornost (a rozsah odborností) na místě vyšetřování	8,77	Slabá
Týmy srdcařů ochotné práce nad rámec	8,66	Silná
Malá organizace s dobrými vztahy	8,6	Silná
Fungující a otevřená komunikace	8,44	Silná
Metodické vedení a elektronická databáze šetření	8,22	Silná
Nízký kontakt s provozem a praxí (v návaznosti na zajištění nezávislosti)	8,22	Slabá
DI je respektovaná autorita	8,11	Silná
Fungující spolupráce s odbornými institucemi	8,11	Silná
Ochota zaměstnavatele řešit neschůdnosti	7,88	Silná
Velmi dobrý standard vybavenosti (technika, prostory)	7,88	Silná
Naslouchání a reflektování potřeb vzdělávání	7,66	Silná
Dobrý standard benefitů	7,55	Silná
Hrozba odchodů zaměstnanců (věk, ekonomické důvody)	7,55	Slabá
Vysoký standard plnění 3E (účelnost, efektivita a hospodárnost)	6,55	Silná
Nárazovost práce (riziko pro práci na projektech a rozvojových úkolech)	6,33	Slabá
Vyšší administrativní zátěž některých agend (autoprovoz, OOPP, FKSP, nákupy), není zavedena metoda kvality řízení	6,33	Slabá
Open source IT řešení	6,33	Slabá
Zavádějící název, a tím chápání organizace	6	Slabá
Nízká reakční schopnost na mimořádné události (velká území na malé týmy jednotlivých inspektorátů)	5,33	Slabá
Omezený prostor pro setkávání zaměstnanců pro rozvoj vztahů a spolupráce (pohotovost)	5,33	Slabá
Jazyková vybavenost	5,22	Silná
Nižší intenzita a kvalita komunikace ven	5	Slabá
OOPP by mohly být více personalizované	4,66	Slabá
Centrální nakupování některého vybavení (OOPP, elektronika)	4,22	Slabá



1.3 Analýza vnější

Vstupy pro vnější analýzu vychází primárně z řízených rozhovorů a setkání s pracovními týmy. Byla provedena analýza SLEPT a analýza aktérů a spolupráce s nimi. Analýza SLEPT popisuje klíčové faktory Sociálního, Legislativního, Ekonomického, Politického a Technologického prostředí. Identifikované faktory jsou ty, které působí na organizaci, ale ta je nemůže změnit. Může na ně reagovat, přizpůsobit se jim. Výčet nejdůležitějších faktorů je uveden níže. Představenými byla on-line formou provedena prioritizace, která je u každého z faktorů uvedena.

Tabulka 4 – Identifikované klíčové vnější faktory

Vnější faktor	Důležitost	Faktor SLEPT	Faktor SWOT
Legislativní opora pro výkon vyšetřování a nezávislost DI	8,88	L	Příležitost
Nízká vymahatelnost doporučení DI	8,55	L	Hrozba
Státní služba (vysoké požadavky na vzdělání pro nové zájemce versus nízká výše platu v porovnání se subjekty v privátním sektoru, nízké odměny za sloužení nehodových pohotovostí)	8,44	L	Hrozba
Elektronizace činností	8,22	T	Příležitost
Spolupráce s PČR	8	P	Příležitost
Nízká ochota některých provozovatelů sdílet technologické informace či interní předpisy	8	E	Hrozba
Vyšší tlaky na inspektory na místě nehody včetně tlaku na rychlost šetření	7,88	S	Hrozba
Dobrá spolupráce s provozovateli	7,66	E	Příležitost
Nové technologie v dopravě (např. IT zabezpečovací systémy, nové vlaky a podobně)	7,66	T	Hrozba
Vysoká administrativní zátěž z požadavků legislativy	7,66	L	Hrozba
Státní služba (stabilita, benefity pro zaměstnance)	7,33	L	Příležitost
Omezená nabídka krátkodobějších kurzů pro rozvoj kompetencí týmů	7,11	E	Hrozba
Spolupráce s inspekčními orgány jiných zemí EU	6,33	P	Příležitost
Neoptimální vztahy s Drážním úřadem a odborem 130 MD	6,11	P	Hrozba
Možné tlaky na rychlost vyšetřování	5,44	S	Hrozba



1.4 SWOT analýza

Jednou z možných a zároveň nejběžnějších metod pro aplikaci při analýze služebního úřadu dle *Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech* je analýza SWOT. Výše identifikované faktory vnitřního a vnější prostředí vstupují do SWOT analýzy. Ta je podkladem pro tvorbu strategie organizace. Finální podoba SWOT analýzy byla definována bodováním důležitosti a připomínkováním faktorů vnitřní a vnější analýzy ze strany představených organizace. Z velké části se jedná o totožné faktory, které jsou uvedeny výše. Některé byly přesněji specifikovány.

Tabulka 5 – SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká míra spolupráce a dobré vztahy týmů	Vysoké požadavky na odbornost (a rozsah odbornosti) na místě vyšetřování
Nezávislost organizace	Nízký kontakt s provozem a praxí (v návaznosti na zajištění nezávislosti)
V rámci organizace je pestré rozložení odborností (specializací) pro šetření	Hrozba odchodů zaměstnanců (věk, ekonomické důvody)
Týmy srdcařů ochotné vykonávat službu nad rámec	Nárazovost služby (riziko pro práci na projektech a rozvojových úkolech)
Fungující a otevřená interní komunikace	Vyšší administrativní zátěž některých agend
Existence základního metodického vedení a elektronické databáze šetření	Open source IT řešení
DI je respektovaná autorita	Zavádějící název, a tím chápání organizace
Fungující spolupráce s odbornými institucemi	Nízká reakční schopnost na MU (velká území na malé týmy jednotlivých ÚI)
Ochota zaměstnavatele řešit problémy a reflektování potřeb vzdělávání	Omezený prostor pro setkávání zaměstnanců pro rozvoj vztahů a spolupráce (pohotovost)
Velmi dobrý standard vybavenosti (technika, prostory)	
Příležitosti	Hrozby
Elektronizace činností	Nízká vymahatelnost doporučení DI
Legislativní opora pro výkon vyšetřování a nezávislost DI	Státní služba (vysoké požadavky na vzdělání pro nové zájemce versus nízká výše platu v porovnání se subjekty privátního sektoru, nízké odměny za sloužení nehodových pohotovostí)
Spolupráce s orgány moci veřejné (např. PČR, HZS)	Nízká ochota některých provozovatelů sdílet technologické informace či interní předpisy



Dobrá spolupráce s provozovateli	Vyšší tlaky na inspektory na místě nehody včetně tlaku na rychlost šetření
Státní služba (stabilita, benefity pro státní zaměstnance)	Nové technologie v dopravě (např. IT zabezpečovací systémy, nové vlaky apod.)
Spolupráce s inspekčními orgány jiných zemí EU	Vysoká administrativní zátěž z požadavků legislativy
	Omezená nabídka krátkodobějších kurzů pro rozvoj kompetencí týmů
	Neoptimální vztahy s Drážním úřadem a odborem 130 MD



2 STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Aktuální situace organizace je shrnuta v předchozí kapitole. V této druhé kapitole bude popsána strategie rozvoje a směřování ke zlepšení fungování organizace. V úvodu kapitoly jsou tedy definovány poslání a vize. Následuje návrh strategie rozvoje.

Obrázek 4 - Schéma přístup pro řešení strategie



2.1 Poslání

Ustanovení zákona o dráhách říká, že: „*Drážní inspekce šetří příčiny a okolnosti vzniku vážných nehod na dráze železniční, vyjma speciální dráhy. Příčiny a okolnosti vzniku jiných mimořádných událostí na dráhách může Drážní inspekce šetřit, je-li to vhodné s ohledem na jejich závažnost, opakovanost, souslednost nebo jejich dopady na provozovatele dráhy a dopravce.*“²

Pro potřeby organizace je běžné poslání upřesnit na míru organizace. Formulace poslání je stanovena v souladu s legislativou a zároveň přesněji popisuje, co organizace řeší. Poslání má organizace definováno takto:

Posláním Drážní inspekce je nezávislé šetření příčin a okolností vzniku mimořádných událostí, jehož cílem je objektivní zjištění příčin a okolností vzniku mimořádných událostí a případné vydání bezpečnostních doporučení.

2.2 Vize

Vize, jinak řečeno obraz, je cílový stav, kam by měla organizace dospět. Jedná se o stav, v němž dochází k řešení slabých stránek organizace, udržují se či posilují silné stránky.

² Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů.

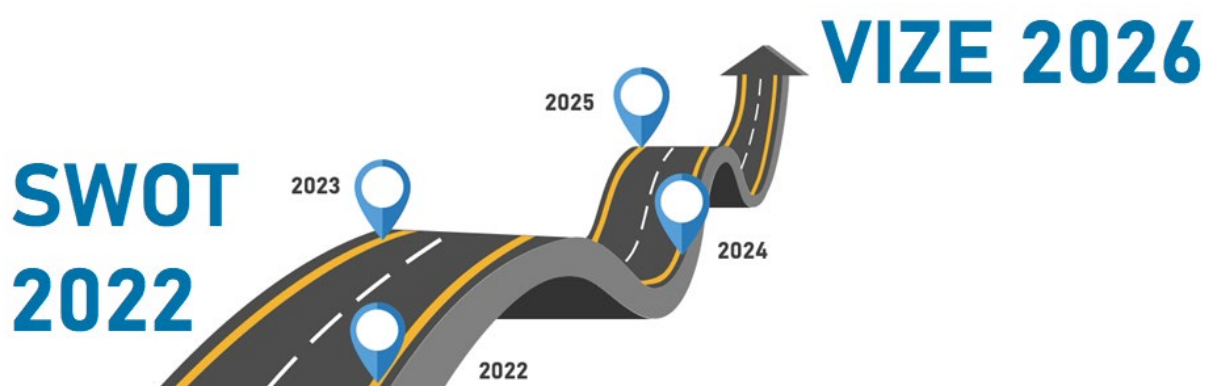


Zároveň organizace přijímá opatření reagující na vnější faktory. Realizací strategie se DI přiblíží fungování na úrovni definované následující vizí.

Obrázek 5 - Vize organizace

Jsme nezávislá a profesionální organizace postavená na odbornosti a efektivitě. Své poslání naplňujeme v plné kvalitě s vysokou efektivitou a jsme schopni se přizpůsobit změnám legislativy, technologií i dalších oblastí.

Obrázek 6 - Strategie jako cesta



Horizont plánu rozvoje byl zvolen kratší - do roku 2026. Ten lépe reflektuje limitované zdroje pro realizaci rozvoje a střízlivý rozsah. Navíc se jedná o první dokument tohoto typu a pro vnitřní přijetí strategického řízení bude výhodnější kratší horizont. Ten přinese rychlejší efekty pro organizaci.

2.3 Strategie organizace

Strategický plán rozvoje byl navržen s přihlédnutím k několika faktorům. V první řadě organizace téměř nemá volné lidské zdroje pro rozsáhlou implementaci objemné strategie i náročných dílčích aktivit. Dále organizace nemá volné prostředky pro financování většího objemu rozvojových úkolů či projektů. Ačkoliv lze celkový aktuální stav organizace charakterizovat jako dobrý standard bez zásadních problémů, existuje řada faktorů, na které je potřeba reagovat. Jsou identifikovány směry možného rozvoje a zkvalitnění fungování organizace. Následující obrázek zachycuje řešené globální cíle strategie, které se poté rozpadají na více specifických cílů.



Obrázek 7 - Strategie Drážní inspekce do roku 2026

STRATEGIE ROZVOJE DI 2026

A Rozvoj týmu a uchování znalostí

Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro plnění poslání a vysokou kvalitu.



B Kvalita a efektivita

Maximalizovat efektivitu plnění agend při zachování vysokého standardu kvality.



C Spolupráce

Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy.



D Věcná a moderní komunikace

Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy.



2.3.1 Rozvoj týmu a uchování znalostí

První globální cíl „Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro plnění poslání a vysokou kvalitu“ je naplňován čtyřmi specifickými cíli. Specifický cíl A.1 reaguje na potřebu definovat kompetence klíčových pozic, jakými jsou inspektor a představený. Pro každou z těchto pozic je cílem vytvořit kompetenční model. Na tento cíl navazuje cíl A.2 spojený s doplněním potřebných kompetencí. Cíle A.3 a A.4 reagují na hrozbu odchodu zaměstnanců jak z důvodu finančního ohodnocení, tak z důvodu dosažení důchodového věku. A.3 si klade za cíl nachystat plán rychlé a kvalitní adaptace zaměstnanců po příchodu na DI. Cíl A.4 zase řeší ukládání znalostí zaměstnanců, aby s jejich odchodem z organizace zůstalo maximum možných znalostí uvnitř organizace.

Obrázek 8 - Globální cíl Rozvoj týmu a uchování znalostí a jeho specifické cíle

Dále rozvíjet tým v jednotlivých odbornostech potřebných pro plnění poslání a vysokou kvalitu.

A.1 Vytvořit kompetenční model inspektora, představených a dalších služebních pozic v DI a plán doplnění kompetencí.

A.2 Zajistit odborné vzdělávání, praxe a další nástroje pro získání potřebných kompetencí.

A.3 Vytvořit adaptační plán pro nové zaměstnance.

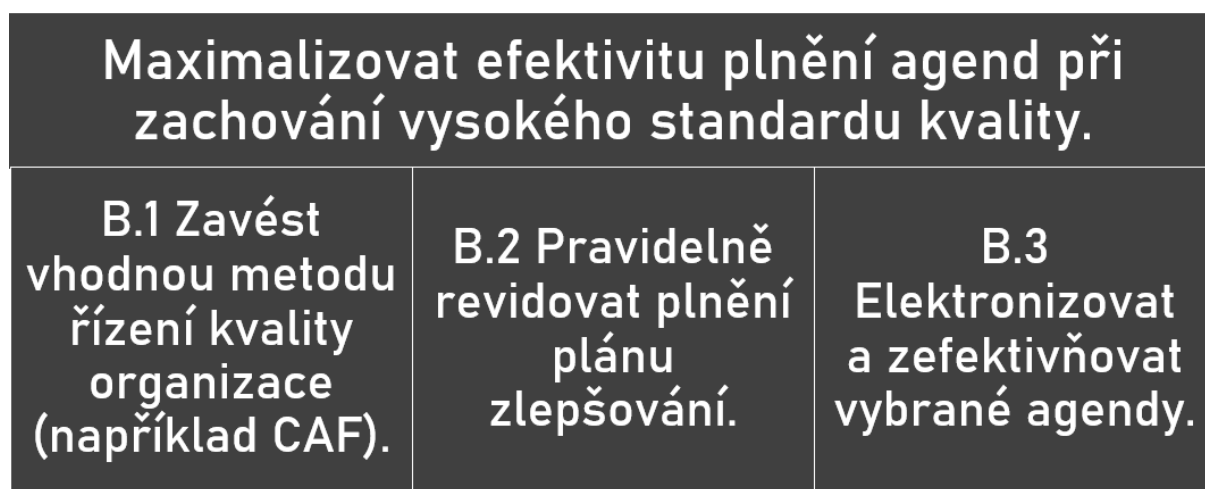
A.4 Ukládat a sdílet znalosti v organizaci.



2.3.2 Kvalita a efektivita

Druhý globální cíl „Maximální efektivita plnění agend při zachování vysokého standardu kvality“ je naplňován třemi specifickými cíli. Cíle B.1 a B.2 se týkají zavedení metody kvality v organizaci. Doporučenou metodou je CAF, který nabízí pohled na fungování organizace formou sebehodnocení a je vhodný pro služební úřady této velikosti. Třetí specifický cíl je zaměřený na využití příležitosti elektronizace vybraných agend a jejich zefektivnění.

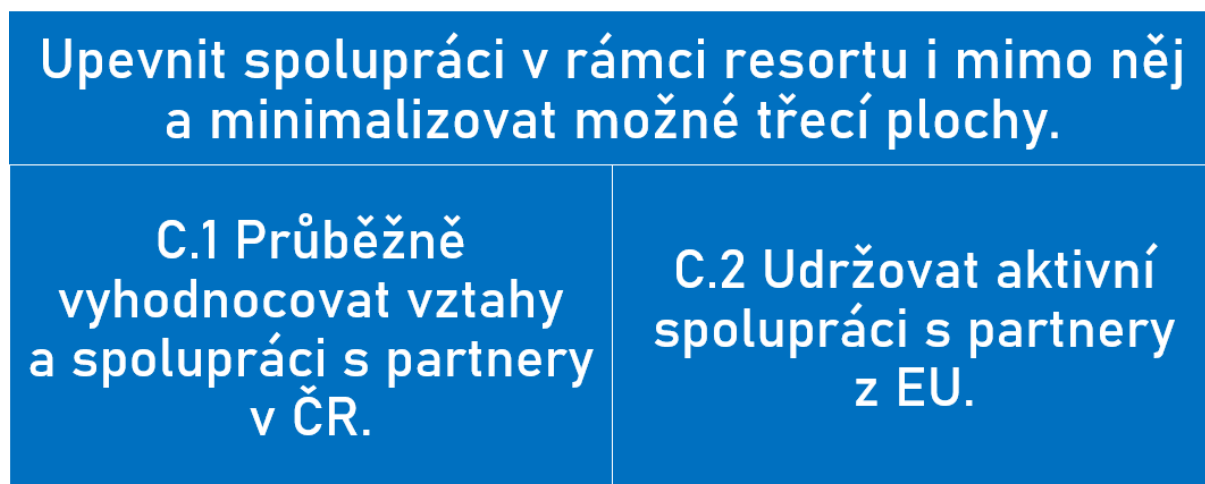
Obrázek 9 - Globální cíl Maximální efektivita plnění agend při zachování vysokého standardu kvality a jeho specifické cíle



2.3.3 Spolupráce

Třetí globální cíl se zaměřuje na klíčovou spolupráci pro kvalitní fungování a plnění poslání organizace. Jedná se o subjekty a orgány veřejné moci v ČR, ale také v zahraničí. Globální cíl „Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy“ se rozpadá na dva specifické cíle.

Obrázek 10 - Globální cíl Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy a jeho specifické cíle

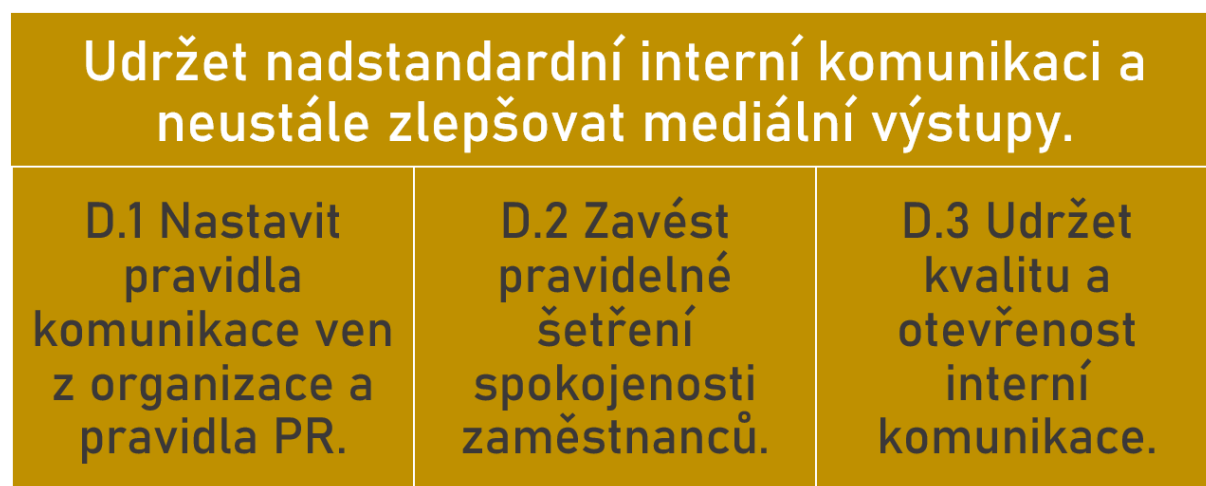




2.3.4 Věcná a moderní komunikace

Poslední ze čtyř definovaných globálních cílů zní: „Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy“. Ten se rozpadá na tři specifické cíle. První je zaměřen na potřebu nastavit pravidla externí komunikace a s těmito pravidly seznámit státní zaměstnance organizace. Další dva specifické cíle se zaměřují na komunikaci a zjišťování potřeb uvnitř organizace.

Obrázek 11 - Globální cíl Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy a jeho specifické cíle



2.3.4 Koincidence strategie a SWOT analýzy

V příloze 1 tohoto dokumentu je provedena koincidence slabých stránek, příležitostí a hrozeb s globálními a specifickými cíli. Snahou je provést kontrolu logičnosti nastavení strategie vůči zásadním zjištěním analytické části. Zároveň provést kontrolu, že klíčové faktory analýzy jsou řešeny alespoň jedním ze specifických cílů strategie. Strategie z již dříve popsaných důvodů nemá přemrštěné ambice. Nezaměřuje se na fungující věci a silné stránky. Kvůli omezeným zdrojům (lidským i finančním) reaguje primárně na slabé stránky a faktory externího prostředí.



3 IMPLEMENTACE STRATEGIE DRÁŽNÍ INSPEKCE

Strategické řízení v Drážní inspekci vrcholově zastřešuje generální inspektor, který prostřednictvím strategických cílů předává svoje představy o jejím fungování, vytyčuje směr a definuje úkoly, kterých má být dosaženo.

Strategie je rozpracována do implementačního plánu realizace. V rámci plánu jsou definovány všechny aktivity, které mají být realizovány. Tyto aktivity jsou také v provazbě na definované strategické a specifické cíle. Implementační plán byl s přihlédnutím k menší velikosti organizace a menšímu rozsahu strategie shrnut v jedné z příloh tohoto dokumentu.

V souladu s metodickým pokynem je stanovena struktura aktivit k naplnění daného cíle, dále pak termíny, odpovědnosti a indikátory. U každé aktivity je samostatně uvedena bližší specifikace.



4 ZÁVĚR

Strategie úřadu DI je zpracována dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. V období listopad 2021 – červen 2022 byla provedena analýza organizace, následně návrh strategie včetně implementace. S přihlédnutím k velikosti organizace byla zvolena jednodušší forma zpracování strategie rozvoje s důrazem na vyšší zapojení státních zaměstnanců v organizaci do její tvorby. Samostatně byla v rámci porady vedení projednána analýza, následně poté návrh strategie. Účastníci porady se mohli následně vyjádřit s připomínkami, které byly do dokumentu zapracovány.

Horizont strategie je zvolen do roku 2026, tedy jako horizont kratší. V příloze 2 tohoto dokumentu je Implementační plán, který je nastaven na celou dobu platnosti strategie a je hlavním nástrojem pro implementaci.



5 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Zdroje analytické části.....	5
Obrázek 2 - Mapa pokrytí územními inspektoráty	6
Obrázek 3 - Organizační struktura	9
Obrázek 4 - Schéma přístup pro řešení strategie	15
Obrázek 5 - Vize organizace	16
Obrázek 6 - Strategie jako cesta	16
Obrázek 7 - Strategie Drážní inspekce do roku 2026	17
Obrázek 8 - Globální cíl Rozvoj týmu a uchování znalostí a jeho specifické cíle	17
Obrázek 9 - Globální cíl Maximální efektivita plnění agend při zachování vysokého standardu kvality a jeho specifické cíle	18
Obrázek 10 - Globální cíl Upevnit spolupráci v rámci resortu i mimo něj a minimalizovat možné třecí plochy a jeho specifické cíle.....	18
Obrázek 11 - Globální cíl Udržet nadstandardní interní komunikaci a neustále zlepšovat mediální výstupy a jeho specifické cíle	19
Tabulka 1 - Počty zaměstnanců dle vzdělání.....	8
Tabulka 2 - Počty dle věku.....	8
Tabulka 3 - Identifikované klíčové vnitřní faktory	10
Tabulka 4 - Identifikované klíčové vnější faktory	12
Tabulka 5 - SWOT analýzy.....	13
Graf 1 - Počet šetření MU v plném rozsahu	7



6 SEZNAM ZKRATEK

DI Drážní inspekce

GI Generální inspektor

IT Informační technologie

MU Mimořádná událost

SLEPT Analýza vnějšího prostředí, kde jsou analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory

SWOT Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

ÚI Územní inspektorát



7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Koincidence

Příloha 2 – Implementační plán

Příloha 3 – Ganttův diagram