

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
PROJEKT: Zavedení modelu kvality řízení CAF a rozvoj výkonnosti
zaměstnanců v rámci Státního úřadu inspekce práce

Příjemce: Státní úřad inspekce práce
Výše dotace: 8 083 092 Kč

Místo: Opava / ČR
Termín realizace: 1. 3. 2011 – 28. 2. 2014

CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem projektu bylo zefektivnit, zkvalitnit a zvýšit transparentnost činnosti orgánů Státního úřadu inspekce práce (SÚIP), přesněji pak:

- Zkvalitnit kompetence a výkon odborných pracovníků SÚIP.
- Standardizovat činnosti v oblasti organizace a vzdělávání zaměstnanců.
- Aplikovat moderní metody do činnosti a služeb SÚIP.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Zavedení CAF

V hlavní fázi byl do činnosti SÚIP postupně zaváděn model CAF (**Common Assessment Framework**). Model CAF představuje nástroj řízení kvality v podmínkách organizací veřejného sektoru. Je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu a rozvíjen Evropským institutem veřejné správy (EIPA). Základ Modelu CAF tvoří sebehodnocení, které pomáhá organizaci identifikovat její silné stránky, a získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.

Zavádění systémů řízení kvality v organizacích veřejného sektoru směřuje k průběžnému zlepšování v činnostech organizací a zvyšování kvality služeb a spokojenosti zákazníků. Jedná se o komplexní přístup, který se fakticky dotýká veškerých oblastí organizačního rozvoje.

Sociologické průzkumy spokojenosti klientů

Součástí zavádění modelu CAF na SUIP bylo víceetapové šetření hodnocení spokojenosti mezi klienty a zaměstnanci organizace. V rámci projektu byly vytvořeny struktury v SÚIP, které

budou zodpovědné za udržení systému CAF a využití jeho výsledků.

Podpora implementace CAF školením

Implementace modelu CAF byla podpořena vzděláváním všech zaměstnanců. Intenzivněji u členů oblastních rad kvality, kde bylo školení zaměřeno zejména na kvalitní řízení ve veřejné správě, metody analýzy a další podobná témata. Všichni ostatní zaměstnanci absolvovali kratší školení prioritně zaměřená na smysl a postup zavádění CAF.



Koncepce inspekce práce

Součástí projektu byl také vývoj nové koncepce inspekce práce jako střešního strategického dokumentu, která by byla v souladu s modelem CAF a měla by zahrnovat všechny aktivity managementu inspekce práce.

Systém rozvoje zaměstnanců a vzdělávání

Byla realizována analýza vzdělávacích potřeb a efektivnosti současného školení inspektorů práce. Na základě této analýzy byl poté změněn systém vzdělávání nových i stávajících inspektorů práce a na ně navazující specializované zkoušky. Zároveň došlo k rozšíření stávajícího kariérního řádu pro inspektory o možnosti dlouhodobého

rozvoje kariéry (u osob vykonávajících pozici pět a více let tento systém doposud nastaven nebyl).

Všichni zaměstnanci prošli školením soft skills, budou vytvořeny nové metodiky pro lektory a pořízen vzdělávací SW.

Na základě dříve provedené analýzy vzdělávacích potřeb bylo realizováno vzdělávání vedoucích pracovníků, které zahrnovalo témata manažerských dovedností, týmové spolupráce, strategického myšlení, projektového řízení atd.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Implementace modelu CAF v organizaci sleduje obecný cíl dosahovat excelentní výkonnosti a zavést tzv. kulturu excellence. Časem by mělo vést k rozvoji tohoto typu kultury a myšlení v rámci organizace¹. Zavedení modelu znamená nastavení procesu strukturovaného vyhodnocování osmi principů, na kterých je založen Total quality management:

1. Orientace na výsledky
2. Zaměření se na občana/zákazníka
3. Řízení dle jasných/stálých cílů
4. Řízení dle procesů a faktů
5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení
6. Neustálé učení se, zlepšování a inovace
7. Rozvoj partnerství
8. Společenská odpovědnost organizace

Samotná implementace modelu CAF vytvoří analytický nástroj, s jehož pomocí je výkon organizace zhodnocen, identifikován potenciál pro zlepšení a navržen plán opatření pro realizaci zlepšení.

Tři kola sebehodnocení SUIP

Cyklus sebehodnocení, tedy sběr důkazů a vyhodnocení kritérií, byl v průběhu projektu realizován třikrát, vždy cca ve 4 měsíčním cyklu. V jeho rámci byly periodicky ověřovány výsledkové ukazatele na úrovni zaměstnanců i zákazníků organizace. Ze sebehodnocení vzešel akční plán zlepšování SUIP a seznam konkrétních opatření.

Zavedení jednotného kariérního systému

Zavedením systému byl vytvořen a zaveden jednotný přístup k řízení profesní dráhy inspektorů v rámci celého inspektorátu a definován systém specializací.

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

V projektu byl vytvořen a zaveden systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Byl definován proces, odpovědnosti a metodické zásady. Systém byl zaveden Příkazem Generálního inspektora. Je vnímán odpovědnými pracovníky jako jeden z nejcennějších přínosů projektu.

Zvýšení kompetencí zaměstnanců úřadu v oblasti soft skills

Aktivita reagovala na reálnou potřebu posílit kompetence inspektorů v kontaktu s klienty při kontrolách a schopnosti řešit mezilidsky citlivé situace. Podle vyjádření zástupce projektu, v předchozím období se vzdělávací aktivity soustřeďovaly na odbornost a specializaci zaměstnanců.

PŘEKÁŽKY

Administrativní zátěž

Administrativní náročnost se projevila v podobě zpoždění harmonogramu aktivit projektu v důsledku zadávacího řízení. V jeho důsledku byla efektivně zkrácena doba na realizaci ambiciózního rozsahu aktivit.

Změna organizačního uspořádání SÚIP

Změna organizačního uspořádání SÚIP přispěla k vytíženosti zejména vedoucích pracovníků. Intenzita projektových aktivit a charakter projektových aktivit (nutná aktivní participace pracovníků) vytvářela tlak na kapacitu pracovníků.

Rozsah projektu a spolupráce s dodavatelem

Rozsah aktivit a harmonogram projektu vytvářel tlak na příjemce i dodavatele. Tento fakt byl zástupcem příjemce identifikován jako komplikace v realizaci, nicméně, bez dopadu na výstupy projektu.

¹ Společný hodnotící rámec CAF, Originální dokument, červen 2013