

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„ZAVEDENÍ MODELU KVALITY ŘÍZENÍ CAF A ROZVOJ VÝKONNOSTI
ZAMĚŠTNANCŮ V RÁMCI STÁTNÍHO ÚŘADU INSPEKCE PRÁCE“

1 Identifikace případové studie

| 1.1 Identifikační údaje projektu | |
|----------------------------------|---|
| Název projektu | Zavedení modelu kvality řízení CAF a rozvoj výkonnosti zaměstnanců v rámci Státního úřadu inspekce práce |
| Číslo projektu | CZ.1.04/4.1.00/59.00069 |
| Oblast podpory | 4.1 (Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy) |
| Zaměření projektu | Zvýšení efektivity orgánů SÚIP |
| Cíl projektu | Hlavním cílem projektu je zefektivnit, zkvalitnit a zvýšit transparentnost činnosti orgánů SÚIP. |
| Příjemce dotace | Státní úřad inspekce práce |
| Adresa | Kolářská 451/13, 746 01 Opava |
| Projektový manažer | Jana Černínová |
| Partner projektu | Bez partnera |
| Výše rozpočtu, % dotace | 8 083 092,- Kč; 100% |
| Termín realizace | 1. března 2011 – 28. února 2014 |
| Místo realizace a území dopadu | Celá ČR, místo realizace v Moravskoslezském kraji |
| Webová adresa | http://www.suip.cz/projekty-financovane-eu/caf-web/ |
| 1.2 Přehled terénního šetření | |
| Příjemce dotace | Individuální řízený rozhovor (31. 3. 2015, 14. 7. 2015 Jana Černínová, koordinátorka projektu) |
| Klíčoví aktéři | Individuální řízený rozhovor, (30. 4. 2015, Bc. Martin Havlík, zástupce dodavatele) |
| Cílová skupina | Individuální řízený rozhovor (14. 7. 2015, zástupce cílové skupiny zaměstnanců organizace, zástupce si přál zůstat anonymní) Telefonický řízený rozhovor (17. 7. 2015, zástupce cílové skupiny zaměstnanců organizace, zástupce si přál zůstat anonymní) |

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

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

| | |
|--|---|
| Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu | |
| Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání) | Spíše vysoký Účastníci si zvýšili své měkké dovednosti. |
| Systémové dopady | Spíše vysoké Lze konstatovat, že jsou vytvořeny předpoklady pro úspěšnou aplikaci modelu. Dosavadní realizace proběhla v souladu s Metodikou a výstupy byly akceptovány a implementovány vedením. |
| Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny | Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny/naplněny (s ohledem k zaměření projektu). |
| Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů | |
| Užitečnost projektu ze strany cílových skupin | Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka. |
| Účinnost a hospodárnost projektu | |
| Naplnění účinnosti | Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu. |
| Naplnění hospodárnosti | Spíše vysoké Některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu. |
| Udržitelnost projektu | |
| Udržitelnost projektu | Spíše vysoká Dosažené výsledky jsou ohroženy. |
| Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe | |
| Spíše dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie. | |

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace

| | |
|---|--|
| Příjemce dotace | Státní úřad inspekce práce |
| Kategorie příjemce | veřejný subjekt: ústřední orgán státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná státem |
| Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou | SÚIP jako realizátor projektu má zkušenosti s cílovou skupinou svých zaměstnanců z běžné činnosti svého úřadu, dále pak zejména z vývoje a implementace IS a databází, jejich rozvoje a inovace v uplynulých letech pro všechny Oblastní inspektoráty práce na území ČR. |

2.2 Přístup ke zpracování žádosti

| | |
|--|----|
| Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti | Ne |
|--|----|

2.3 Cíle projektu

Globální cíl projektu:

Hlavním cílem projektu je zefektivnit, zkvalitnit a zvýšit transparentnost činnosti orgánů SÚIP.

Hlavní cíle projektu:

- Zkvalitnit kompetence a výkon odborných pracovníků SÚIP.
- Standardizovat činnosti v oblasti organizace a vzdělávání zaměstnanců.
- Aplikace moderních metod do činnosti a služeb SÚIP.

2.4 Cílová skupina

| | |
|-----------------------------------|---|
| Specifikace cílové skupiny | Cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci SÚIP, kteří budou do projektu zapojováni různou formou dle svých pozic. |
|-----------------------------------|---|

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

V úvodní fázi byl do činnosti SÚIP postupně zaváděn model CAF². Tento model byl základem pro tříkolové **sebehodnocení úřadu**, na jehož realizaci příjemce úzce spolupracoval s dodavatelem. Součástí této aktivity bylo i šetření hodnocení spokojenosti mezi klienty a zaměstnanci. V první fázi byla také ustanovena Rada kvality SÚIP, která řídila zavádění CAF.

Pro implementaci modelu CAF bylo nezbytné **vzdělávání** 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. Součástí aktivity navíc bude zavádění nástrojů souvisejících s naplňováním kritérií modelu pomocí získávání zpětné vazby a působení na růst výkonnosti zaměstnanců.

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

Proběhla analýza vzdělávacích potřeb a efektivnosti současného školení inspektorů práce. Na základě této analýzy poté byl změněn **systém vzdělávání** nových i stávajících **inspektorů práce** a na ně navazující specializované zkoušky. Všichni zaměstnanci také prošli školením soft skills, byly vytvořeny nové metodiky pro lektory a pořízen vzdělávací SW.

Na základě již dříve provedené analýzy vzdělávacích potřeb bylo realizováno **vzdělávání vedoucích pracovníků**, které zahrnovalo témata manažerských dovedností, týmové spolupráce, strategického myšlení ad.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení

Celkem 6 (včetně jednoho společného pro 2 projekty financované z OP LZZ)

- 1) NADLIM na „Komplexní služby v oblasti implementace modelu CAF do činnosti organizace“
- 2) VZMR na „Služby spojené se zajištěním konference“
- 3) VZRM na „SW pro evidenci vzdělávání“
- 4) VZMR na „HW vybavení pro projekty financované z OP LZZ“
- 5) VZMR na „Propagační předměty projektu zejména pro účastníky kurzů, školení a konferencí“
- 6) VZMR na „Zhotovení příručky inspektora a publikací pro příslušné konference, popřípadě dalších materiálů“

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu

18 osob

Úvazky

2,96 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 36 měsíců

Složení projektového týmu:

Garant projektu (celkem 1 151 hodin)

Projektový manažer (1,00 úvazku po celé trvání projektu)

² Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Základem modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Použití modelu CAF je poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Finanční manažer (0,00 úvazku)
Administrativní pracovník (0,00 úvazku)
Manažer vzdělávání (celkem 1 147 hodin)
Manažer kvality (celkem 1 020 hodin)
Externí poradce vývoje koncepce (celkem 300 hodin)
Expert vývoje interních předpisů (celkem 300 hodin)
Účetní (0,00 úvazku)
Interní administrátor (1,00 úvazku po dobu 33 měsíců)
Oblastní manažer kvality OIP 3 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 4 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 5 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 6 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 7 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 8 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 9 (celkem 300 hodin)
Oblastní manažer kvality OIP 10 (celkem 300 hodin)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory

| | cílová hodnota | dosažená hodnota | dosažená h. v % |
|---|----------------|------------------|-----------------|
| Počet podpořených osob - celkem | 700 | 852 | 121,7 |
| Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem | 740 | 920 | 124,3 |
| Počet podpořených organizací - celkem | 1 | 1 | 100 |
| Počet nově vytvořených/inovovaných produktů | 6 | 6 | 100 |

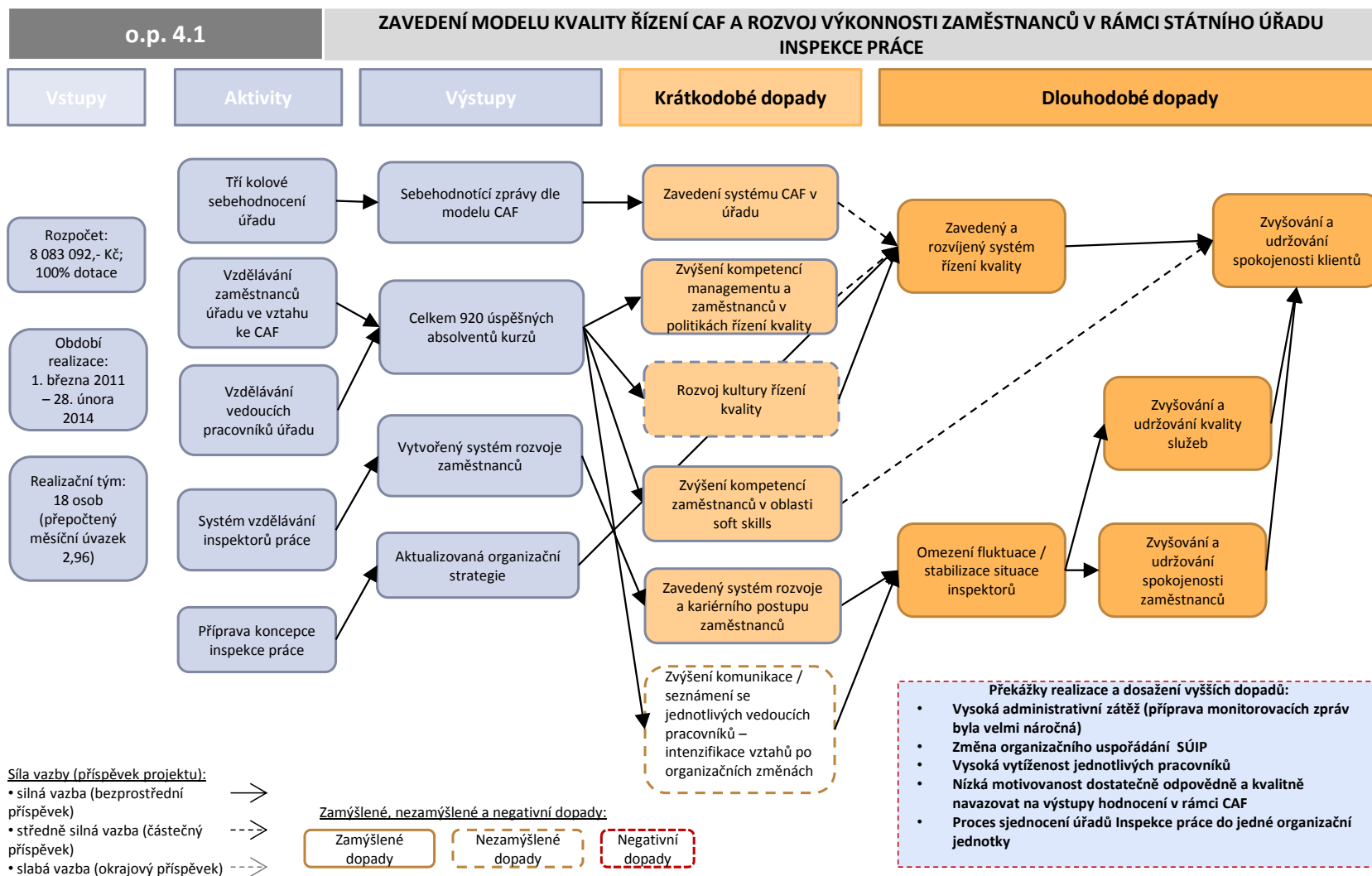
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

| | | |
|---|--|--|
| Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání) | Spíše vysoký | |
| | Účastníci zvýšili měkké dovednosti. Účastníci zvýšili povědomí o významu politik řízení jakosti v organizaci. | |
| Dopad na zaměstnanost účastníků | Nerelevantní | |
| | Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen. | |
| Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační | Nerelevantní | |
| | Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen. | |
| Dopad na ekonomickou situaci účastníků | Nerelevantní | |
| | Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen. | |
| Dopad na sociální statut účastníků | Nerelevantní | |
| | Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen. | |
| Dopad na rovné příležitosti | Nerelevantní | |
| | Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen. | |
| Dopad na další klíčové aktéry | Nerelevantní | |
| | Dopad projektu v oblasti výsledkových měřítek a zákaznické spokojenosti se projeví s delším časovým odstupem. Projektové aktivity neměřily přímo na oblast služeb SUIP, ale do oblasti předpokladů pro jejich trvalé zlepšování (hodnocení kvality, zlepšování, měkké dovednosti, organizační optimalizace) | |
| Systémové dopady | Spíše vysoké | |
| | Lze konstatovat, že jsou vytvořeny předpoklady pro úspěšnou aplikaci modelu. Dosavadní realizace proběhla v souladu s Metodikou a výstupy byly akceptovány a implementovány vedením. | |
| Efekty ovlivňující přínosy projektu | Potvrzeno / nepotvrzeno | Komentář |
| Creaming-off | <i>nepotvrzeno</i> | |
| Lock-in efekt | <i>nepotvrzeno</i> | |
| Alternativní atribuce | <i>nepotvrzeno</i> | Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů. |
| Substituce | <i>nepotvrzeno</i> | Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob / efektů |
| Mrtvá váha ³ | <i>nepotvrzeno</i> | Bez poskytnuté dotace by orgán veřejné správy s ohledem na omezené rozpočtové prostředky nebyl schopen aktivity realizovat |

³ Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

| | |
|--|---|
| 4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny) | |
| Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu) | Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny |
| 4.2.4 Nezamýšlené dopady | |
| Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu | Ano |
| Nezamýšlené dopady | Vytvoření a navázání vazeb jednotlivých nových vedoucích pracovníků a zaměstnanců, kteří se v rámci vícedenních školení setkávali a navazovali vztahy |
| 4.2.5 Negativní dopady | |
| Existence negativních dopadů projektu | Ne |
| Negativní dopady | --- |
| 4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů | |
| Užitečnost projektu ze strany cílových skupin | Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka) |
| Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů | V současné době se projekt na další aktéry neprojevil |
| 4.4 Inovativnost projektu | |
| Využití inovovaných řešení | Ano – vývoj inovativního řešení z hlediska cílové skupiny Systém CAF je pro organizaci inovativní řešení |

| | |
|---|---|
| 4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce | |
| Dodavatel u školení prováděl evaluaci jednotlivých kurzů – hodnocení účastníky. V rámci systému CAF je zaveden sběr zpětné vazby, který umožňuje hodnocení dopadů projektu. | |
| Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce | <ul style="list-style-type: none"> • diskuse • nástroje CAF • dotazníky ke školení |
| Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili | <ul style="list-style-type: none"> • systematické průběžné zjišťování přínosů u všech klíčových aktérů v rámci CAF |

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako úspěšný, a to jak z hlediska přínosů pro cílové skupiny, tak z hlediska spolupracujících subjektů. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace/cílovou skupinu
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty

1) Dopady pro příjemce dotace / cílovou skupinu:

Příjemce dotace SUIP v rámci projektu získal následující přínosy:

- Zavedení a pilotní ověření systému CAF
- Zvýšení kompetencí zaměstnanců úřadu v oblasti soft skills
- Zavedení jednotného systému pro kariérní postup inspektorů
- Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Ze zaměření projektu i implementovaných aktivit je zjevné, že rozsah projektových cílů i výstupů byl stanoven ambiciózně. Projekt zahrnoval výstupy v oblastech:

- Strategického řízení (Koncepte inspekce práce)
- Rozvoje lidských zdrojů a organizační změn
- Průřezové oblasti řízení kvality

Z hlediska projektové logiky je však třeba jako jádro projektu chápat zavedení hodnocení podle modelu CAF. Další aktivity (vzdělávání, vytvoření koncepte, zavedení systému hodnocení zaměstnanců) fakticky cílí na zlepšení v některé z oblastí, které jsou předmětem sebehodnocení. Pojetí projektu očividně sledovalo naplnění široké škály podporovaných aktivit v rámci výzvy. Například – zavedení systému hodnocení zaměstnanců netvoří ani součást CAF, ani bezprostředně nereaguje na potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich výkonnosti. Náleží však do širšího portfolia rozvojových potřeby SUIP, které v dlouhodobém horizontu všechny směřují ke zkvalitnění činnosti a služeb. Podobně, zavedení kariérního systému inspektorů reaguje na ad hoc rozvojovou potřebu, již bylo možné naplnit v rámci projektu.

Zavedení systému CAF

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 organizace⁴. 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

⁴ Společný hodnotící rámec CAF, Originální dokument, červen 2013

V praktické rovině model představuje periodické ověřování předpokladů pro kvalitní fungování organizace na straně řízení (strategického i operativního), plnění úkolů a ověřování skutečně dosahovaných výsledků. Ověřování samotné musí být založeno na důkazech a model CAF definuje dílčí, podrobná kritéria, pro která jsou důkazy shromažďovány, která jsou vyhodnocována a ve kterých je identifikován potenciál pro zlepšení. Z definice se model řízení kvality zabývá naprosto všemi oblastmi fungování organizace jak interně, tak ve vztahu k jejímu okolí.

Samotná implementace modelu CAF v organizaci vytvoří analytický nástroj, s jehož pomocí je výkon organizace zhodnocen, identifikován potenciál pro zlepšení a navržen plán opatření pro realizaci zlepšení. Nástroj jako takový negarantuje praktické uplatnění doporučení vzešlých z procesu sebehodnocení. Implementace doporučení je odpovědností a úkolem managementu organizace a otázkou organizační kultury respektive její postupné změny.

Za výstupy aplikace modelu CAF lze obecně považovat:

- Ustavení struktur a definování odpovědností za řízení kvality
- Provedený proces sebehodnocení (sběr důkazů, shromáždění metrik k jednotlivým kritériím)
- Vznik sebehodnotící zprávy jako výstupu hodnotícího cyklu
- Formulace akčního plánu opatření pro zlepšení výkonnosti organizace

Dlouhodobé, globální dopady zavedení CAF směřují ke zvyšování spokojenosti zákazníků s činností organizace a spokojenosti zaměstnanců. Skutečné dopady implementace modelu řízení kvality CAF tak jsou fakticky hodnoceny (evaluovány) v rámci provádění politiky řízení kvality (implementace CAF) jako takové (formou ověřování výsledků, výsledkových kritérií CAF).

Ustavení struktur a definování odpovědností za řízení kvality

Vedením úřadu byl vytvořen tzv. CAF tým neboli tým pro řízení kvality. Členy týmu se stali zástupci všech oblastních inspektorátů práce i úřadu na úrovni vedoucích inspektorů, vedoucích odborů, inspektorů i referentů. Tento tým byl aktivní v průběhu realizace všech etap hodnocení. Formálně byl ustaven na základě Příkazu generálního inspektora a zůstává odpovědný za oblast řízení kvality a implementaci a rozvoj nástroje CAF i po ukončení realizace projektu. Řízení kvality v SIUP je tedy kodifikováno i nadále, po ukončení projektu. Z hlediska udržitelnosti a dlouhodobých efektů projektů se jedná o zásadní skutečnost.

Provedený proces sebehodnocení (sběr důkazů, shromáždění metrik k jednotlivým kritériím)

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.

Vznik sebehodnotící zprávy jako výstupu hodnotícího cyklu

V průběhu projektu byly zpracovány tři komplexní výstupy sebehodnocení. Z formálního i obsahového hlediska jsou výstupy provedeny v souladu s Metodikou CAF. Další etapa sebehodnocení je dle vyjádření manažera kvality plánována na r. 2015. V souvislosti se změnami realizovanými v návaznosti na zákon o státní službě, bylo provedení kola hodnocení odloženo na druhé pololetí 2015. V době provedení evaluace tedy nebylo možné ověřit aplikaci modelu bez konzultační podpory externího dodavatele. Avšak, vícekolové hodnocení ve třech po sobě jdoucích letech vytváří předpoklady pro udržitelnost nastavených postupů.

Formulace akčního plánu opatření pro zlepšení výkonnosti organizace

Ze sebehodnocení vyšel akční plán zlepšování SIUP a seznam úkolů. Akční plán schválilo vedení úřadu a zařadilo mezi úkoly vedoucím zaměstnancům. Minimálně na formální rovině tak byly výstupy

hodnocení akceptovány managementem organizace a vytvořeny předpoklady pro jejich praktické uplatnění.

Vzhledem ke krátkému odstupu od realizace zakázky (v poměru s perspektivou, v níž se mají efekty projevat) není možné v současné době projekt plnohodnotně vyhodnotit z hlediska dlouhodobých dopadů zavedení systému CAF tj. efektu na spokojenost klientů a zaměstnanců úřadu. Celkově však lze konstatovat, že v projektu byly vytvořeny dobré předpoklady pro uplatnění a rozvoj tohoto nástroje řízení kvality.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Vlastnictví projektu

Klíčovým faktorem dopadů projektu je ochota vedení úřadu reálně využívat výstupy CAF a řídit aktivity spojené s implementovaným CAF. V případě SUIP vedení úřadu akceptovalo CAF jako součást organizačních procesů a delegovalo odpovědnost za aktualizaci a provádění (Pokyn generálního inspektora).

Organizační kultura

Další klíčový faktor tvoří organizační kultura a její rozvoj. Podpora ze strany vedoucích zaměstnanců. Přínos politik řízení kvality musí být vedením SUIP i vedoucími pracovníky vysvětlován a opakovaně obhajován. Projekt na tento faktor cílil vzdělávacími aktivitami jak ve vztahu k pracovníkům odpovědným za hodnocení, tak plošně vůči zaměstnancům. V tomto ohledu lze nastavení projektu považovat za vhodné. Do dalšího období představuje „interní marketing“ nástroje CAF fakticky úkol pro interní komunikaci úřadu.

S interní komunikací souvisí obecně téma zpětné vazby – zaměstnanci vždy budou akceptovat nově zavedenou politiku, pokud bude vnímána jako užitečná a jako zdroj pozitivní změny uvnitř organizace a jako řešení potřeb, které vnímají jako osobně relevantní. Výstupy průzkumů spokojenosti a sebehodnocení by měly být transparentně komunikovány. To však souvisí více s obecnými pravidly řízení, než s konkrétní realizací projektu.

Zvýšení kompetencí zaměstnanců úřadu v oblasti soft skills

Zvýšení měkkých dovedností

Zvýšení kompetencí zaměstnanců v oblasti soft-skills dle projektové logiky přispívá k celkovým cílům projektu – zkvalitnění služeb, zvýšení spokojenosti klíčových stakeholders – být zprostředkované, jako jejich předpoklad. Školení se nezaměřovala na odbornou stránku výkonu profese inspektora. 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. Přínos projektu pro kompetence zaměstnanců je vnímán v kontextu jeho komplexnosti (tematické), systematičnosti a rozsahu. Do doby realizace projektu nebyla realizována žádná takto komplexní aktivita, jíž by se účastnila majorita zaměstnanců.

Stejný aspekt je ovšem zmiňován ambivalentně v opačném smyslu. Rozsah aktivit vytvářel tlak na realizační tým, díky zpoždění projektu (z důvodů průtahů v zadávacím řízení) bylo na realizaci „málo času“. Podobně, v kontextu rozsahu je zmiňována obtížná udržitelnost aktivit v nastavené míře. Potenciálně bude možné na aktivity navazovat v souvislosti s povinným rozvojem zaměstnanců v režimu zákona o státní službě. Ze strany zaměstnanců je spokojenost s oblastí dalšího vzdělávání

a profesního rozvoje vnímána spíše podprůměrně⁵. Jedná se ovšem o údaje shromážděné v průběhu projektu – vypovídají více o relevanci aktivit (potřebnosti), než o účinnosti realizace.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Systémový a dlouhodobě rozvíjený přístup. Potřeby v oblasti soft-skills musí být řešeny systematicky, dlouhodobě a opřeny o jasné požadavky vázané na konkrétní pracovní pozice (viz níže Zavedení kariérního systému a zavedení systému hodnocení zaměstnanců).

Zavedení jednotného kariérního systému

V rámci projektu byla identifikována nedostatečně nastavená oblast kariérního postupu inspektorů úřadu, a to zejména u seniorních zaměstnanců (v rámci úřadu byla kvalitně popsána situace inspektora v horizontu cca 2–3 let, následující rozvoj nebyl definován).

Zavedením systému byl vytvořen a zaveden přístup k řízení kariéry inspektorů v rámci celého inspektorátu a definován systém specializací. Vytvořený systém byl podle vyjádření odpovědného pracovníka přenesen i do režimu zákona o státní službě.

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Dle projektové logiky nepředstavuje systém hodnocení zaměstnanců přímo součást zavádění CAF. Naplňuje ale manažerskou potřebu systematicky pracovat se zaměstnanci, jejich motivací a osobním rozvojem i jinak, než prostřednictvím finančních incentív. 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.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců, jehož systém byl vytvořen, umožní zaměstnancům obdržet zpětnou vazbu o kvalitě jejich práce na základě hodnocení vedoucím pracovníkem. Toto hodnocení rovněž vedoucím pracovníkům umožňuje řídit kariérní růst, finanční ohodnocení podřízených zaměstnanců na základě dlouhodobého hodnocení, které bude dostupné.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Organizační kultura: ochota vedoucích zaměstnanců i jednotlivých pracovníků využívat vytvořený systém hodnocení výkonu (omezení tvorby hodnocení formálním způsobem). Proces musí být individuálně vnímán jako relevantní nástroj řešení problémů a osobního rozvoje a řízení výkonu jednotlivce i týmů. Principiálně se jedná o úkol managementu.

2) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty:

Dopady pro okolí zahrnují principiálně dvě kvalitativní kategorie efektů:

- Zvýšení vnímané spokojenosti zákazníků s činností SUIP (dostatečnost informací, využitelnost informací, rychlost vyřízení žádosti, spokojenost s přístupem zaměstnanců úřadu)
- Zvýšení spokojenosti zákazníků s činností SUIP vyjádřenou objektivními metrikami (například počet stížností, počet konzultací, počet kontrol zrealizovaných na základě podnětů ad.)

⁵ Zdroj: Výsledky dotazníkových šetření spokojenosti zaměstnanců.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dlouhodobé dopady implementované politiky řízení jakosti budou plně identifikovatelné v delším časovém období.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Klíčovým faktorem je ochota vedení organizace využívat získaných výstupů pro zkvalitnění práce úřadu a motivace jednotlivých zaměstnanců využít nových možností – znalosti, CAF atd. ke zvýšení kvality svěřeného portfolia úkolů. Výstupy sebehodnocení realizovaných v průběhu projektu byly vedením akceptovány a transformovány do úkolů.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl zaměřen na oblast rovných příležitostí.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

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 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. Tato překážka však vyplývá z externího rizika projektu / organizace.

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) Naplnění a překonání očekávaných rizik

V rámci zpracování žádosti byla jako hlavní riziko identifikována motivace klíčových zaměstnanců. Toto riziko koresponduje s výsledky hodnocení, kdy riziko nevyužití vytvořené příležitosti CAF a zvýšení kompetencí jednotlivých zaměstnanců lze nadále považovat za relevantní. Ze strany odpovědných osob je však deklarována připravenost na aktivity navázat i v roce 2015 a jsou pro to vytvořeny předpoklady. K řízení rizika přispěla i délka projektu resp. trojí opakování cyklu hodnocení, díky kterému se procesy mohly „zaběhnout“.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Základní riziko pro budoucí udržitelnost přínosů stále spočívá v závazku managementu skutečně pracovat s výstupy hodnocení a ve schopnosti přesvědčit o jeho relevanci zaměstnance. K aktuálnímu zhodnocení rizika viz výše. Riziko není v tuto chvíli naplněno.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

| 5.1 Účinnost projektu | |
|---|--|
| Naplnění účinnosti (taxonomie) | Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu |
| Výše podpory na jednu podpořenou osobu⁶ | 9,5 tis. Kč |
| 5.2 Hospodárnost projektu | |
| Naplnění hospodárnosti (taxonomie) | Spíše vysoké – vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů, reagovaly na reálné potřeby, vazbu některých aktivit na cíle projektu lze však vnímat jako méně intenzivní. |
| Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu | 288 podpořených osob |
| 5.3 Udržitelnost přínosů projektu | |
| Udržitelnost projektu (taxonomie) | Spíše vysoká |

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity byly nastaveny a realizovány tak, že přinášely maximálně možné přínosy a členové projektového týmu byli využiti optimálním způsobem. S danými zdroji nebylo, dle zjištění, možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků ani přínosů. Disponibilní (využité) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

Realizované aktivity a vstupy vykazovaly vazbu ke stanoveným cílům, reagovaly na reálné potřeby, vazbu některých aktivit na cíle projektu lze však vnímat jako méně intenzivní. Pojetí projektu sledovalo naplnění široké škály podporovaných aktivit v rámci výzvy. Vybrané aktivity sice reagovaly na širší rozvojové potřeby SUIP (systemizace inspektorů, systém hodnocení zaměstnanců), jejich bezprostřední vazba k implementaci modelu řízení kvality však je volnější. V dlouhodobém horizontu i sice tyto aktivity směřují ke zkvalitnění činnosti a služeb organizace, z hlediska úspornosti však projekt lze hodnotit jako spíše hospodárný.

Z původně požadované částky 17 009 937,- Kč bylo vyčerpáno celkem 47,5 %, tedy 8 083 092,- Kč. Náklady na podpořenou osobu (celkem 852) v projektu činí 9,5 tis. Kč. Na jeden úvazek projektového týmu pak připadá 288 podpořených osob. Při interpretaci daných ukazatelů je třeba zohlednit, že rozpočet projektu zahrnoval vedle vzdělávání zaměstnanců i náklady na další aktivity (implementace CAF, vytváření koncepce inspekce práce, systému vzdělávání inspektorů).

II. Udržitelnost přínosů projektu

Jasně definovaná odpovědnost za udržení a rozvoj modelu CAF na SUIP: Formálně byl ustaven projektový tým (CAF tým) na základě Příkazu generálního inspektora a tým zůstává odpovědný za oblast řízení kvality a implementaci a rozvoj nástroje CAF i po ukončení realizace projektu. Řízení kvality v SIUP je tedy kodifikováno i nadále, po ukončení projektu.

⁶ K interpretaci blíže viz text níže.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Byl identifikován záměr pokračovat v sebehodnocení: V souvislosti se změnami realizovanými v návaznosti na zákon o státní službě, bylo provedení kola hodnocení odloženo na druhé pololetí 2015. Formálně je však hodnocení naplánováno.

V době provedení evaluace tedy nebylo možné ověřit aplikaci modelu bez konzultační podpory externího dodavatele. Avšak, vícekolové hodnocení ve třech po sobě jdoucích letech vytváří předpoklady pro udržitelnost nastavených postupů (zaběhnuté vztahy, postupy, metody).

S výstupy hodnocení byly dosud vedením organizace formálně akceptovány: vedení SUIP schvaluje plán opatření sestavený na základě výstupů CAF. Minimálně na formální rovině tak dosud byly výstupy hodnocení akceptovány managementem organizace a vytvořeny předpoklady pro jejich praktické uplatnění.

S ohledem na výše uvedené je udržitelnost projektu hodnocena jako spíše vysoká.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

| | |
|---|-------------------------|
| Existence dobré praxe (taxonomie) | Spíše dobrá praxe |
| Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy | 70 (ze 100) |
| Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy | |
| Kritérium | Bodové hodnocení |
| <i>účelnost projektu (váha 30 %)</i> | 50 |
| <i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 20 %)</i> | 100 |
| <i>účinnost projektu (váha 15 %)</i> | 100 |
| <i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i> | 70 |
| <i>udržitelnost projektu (váha 15 %)</i> | 70 |
| <i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i> | 50 |

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **Dlouhodobější podpora konzultanta zavádění nástroje CAF**
Specifikace: Podporuje vytvoření „kultury“ managementu kvality a zavedení procesů. Projekt má potenciál významněji působit na organizační kulturu a management organizace zaměstnanci mají se adaptovat a akceptovat nový proces / aktivitu.
- **Formální zavedení modelu do organizačních procesů**
Specifikace: Využívání nového nástroje, jasné určení odpovědnosti za rozvoj.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

- **Rozsah projektu**
Specifikace: zúžit portfolio aktivit v projektu na jednu klíčovou oblast organizační strategie
- **Vlastnictví projektu**
Specifikace: Formalizovat zavedení modelu do organizačních procesů, jasně deklarovat podporu vedení organizace implementaci, delegovat jasně odpovědnost a formálně zavést do organizačních procesů.
- **Organizační kultura**
Specifikace: Komunikovat výstupy hodnocení a výsledky jejich aplikace směrem k zaměstnancům.

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- Změna organizačního uspořádání SÚIP a s ní související vytíženost pracovníků, personální změny a tlak na kapacitu.
- Široké portfolio aktivit náročné z hlediska absorpce i nároků na řízení a koordinaci projektu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- 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.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Projekt má potenciál šíření dobré praxe, nicméně zásadní zůstává reálná udržitelnost a rozvoj vytvořených řešení. Pro většinu jsou vytvořeny solidní předpoklady, reálně však nemohly dosud být ověřeny.