

## Provedení personálního auditu ve zprostředkujícím subjektu Ministerstva vnitra pro Integrovaný operační program a program Lidské zdroje a zaměstnanost

### Manažerské shrnutí

Září 2009

#### Zpracováno:

Ministerstvo vnitra ČR – Odbor strukturálních fondů  
Nad Štolou 3  
170 34 Praha 7 – Letná

## Obsah

<b>1. CÍLE A PŘEDMĚT AUDITU .....</b>	<b>3</b>
1.1. Hlavní cíle .....	3
<b>2. INFORMAČNÍ ZDROJE .....</b>	<b>3</b>
2.1. Dokumentace .....	3
2.2. Životopisy .....	3
2.3. Úvodní rozhovory s vedoucími zaměstnanci .....	4
2.4. Strukturované individuální rozhovory .....	4
<b>3. VÝSLEDKY A ZÁVĚRY AUDITU.....</b>	<b>4</b>
3.1. Procesní řízení .....	4
3.2. Organizační struktura .....	4
3.3. Kompetenční model.....	6
3.4. Systém monitoringu spokojenosti klientů.....	6
3.5. Systém vzdělávání .....	7
3.5. Systém hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců .....	7
3.7. Systém vyhledávání a výběru nových zaměstnanců .....	7
3.8. Adaptační proces.....	8
<b>4. AKČNÍ PLÁN .....</b>	<b>8</b>

# 1. Cíle a předmět auditu

## 1.1. Hlavní cíle

**Hlavním cílem** procesně-personálního auditu OSF bylo objektivní posouzení procesů organizace včetně personálních a návrh takových opatření, která povedou k zefektivnění procesů organizace.

Provedení procesního a personálního auditu u ZS na základě získání vstupních informací a analýzy vnitřního prostředí zahrnovalo:

- A. Analýzu stávajícího stavu procesů; identifikace hlavních procesů; utřídění procesů tak, aby byl zajištěn jejich bezproblémový průběh.**
- B. Analýzu organizační struktury a její funkčnosti, návrh nové organizační struktury v návaznosti na identifikované procesy.**
- C. Analýzu personálního potenciálu; výkonové, osobnostní a kvalifikační předpoklady zaměstnanců, vytíženost; identifikace pravomocí a odpovědností, vytvoření vhodného kompetenčního modelu, návrh systému zastupitelnosti, zavedení systému monitoringu spokojenosti klientů.**
- D. Analýzu systému vzdělávání, návrh opatření vedoucích k neustálému rozvoji lidských zdrojů, nastavení motivačního programu, návrh systému vyhledávání a výběru nových zaměstnanců, vytvoření adaptačního procesu.**
- E. Akční plány, které zahrnují harmonogram a způsob provedení všech navrhovaných změn (komplexní řešení) včetně argumentace k jednotlivým změnám.**

## 2. Informační zdroje

### 2.1 Dokumentace

- Organizační řád Ministerstva vnitra
- Pracovní řád Ministerstva vnitra
- Zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb
- Popis pracovních činností zaměstnanců
- Informace pro ŘO o systému vzdělávání zaměstnanců OSF MV ČR
- Plán dovolených (léto 2009)
- Individuální vzdělávací plány zaměstnance OSF MV ČR
- MIP IOP (čistopis, 19. 3. 2009), přílohy
  - OM OP LZZ 1.3 (platnost od 4. 5. 2009), PPP ZS OP LZZ 1.2 (platnost od 22. 6. 2009)
  - Etický kodex pro členy implementačního týmu IOP

### 2.2 Životopisy

Auditorům byly kontaktní osobou předány životopisy všech zaměstnanců.

## 2.3 Úvodní rozhovory s vedoucími zaměstnanci

V počáteční fázi auditu, dne 7. 8. 2009, byly provedeny úvodní rozhovory s vedoucími zaměstnanci. Cílem rozhovorů bylo získat vstupní informace k organizaci práce odboru a jednotlivých oddělení.

## 2.4 Strukturované individuální rozhovory

Strukturované individuální rozhovory se uskutečnily vzhledem k plánovaným dovoleným i pracovnímu vytížení zaměstnanců OSF v termínech 13., 14., 19. a 25. 8. 2009.

# 3 Výsledky a závěry auditu

## 3.1 Procesní řízení

Z procesní dokumentace vyplynulo, že procesy IOP a OP LZZ jsou značně odlišné. Organizační struktura však odlišnosti programů **nerespektovala** a byla vytvořena dle pracovního zařazení jednotlivých zaměstnanců do pracovních funkčních míst, například „projektový manažer“ či „finanční manažer“ a kombinovala tak procesy obou odlišných programů v jednom oddělení. Vznikala tak **problematická místa v řízení oddělení**, docházelo ke **zpomalování procesů** a faktické **nejednoznačnosti kompetencí**. Také **systém zastupitelnosti**, formálně vytvořený, v praxi **nefungoval** – z důvodu naprosto nedostatečné personální kapacity. Klíčové nebylo pouze směšování výkonu činností obou programů, ale především u procesů zaměřených na metodické řízení, a to jak žadatelů, tak interních zaměstnanců, neexistují prakticky uplatnitelné popisy procesů.

**Nároky na znalosti obou programů, jejichž podmínky se průběžně mění, jsou vysoké a spolu se zcela poddimenzovanou personální kapacitou odboru přinášejí zásadní problémy ve fungování procesů.**

**Stávající procesy** odboru je třeba **zpřehlednit a zrychlit**. **Organizační struktura** by měla **odpovídat nastavení procesů**, proto je ve stávajícím stavu **nevyhovující** a je třeba organizační uspořádání odboru **změnit**. Analýza organizační struktury a případný návrh změn organizační struktury je jedním z hlavních cílů realizace personálního auditu OSF a jsou uvedeny v následující kapitole.

## 3.2 Organizační struktura

### 3.2.1 Stávající stav

Odbor strukturálních fondů MV ČR vede ředitel a organizačně je odbor členěn na čtyři oddělení, v jejich čele jsou vedoucí oddělení.

**Tabulka 1 Stávající personální obsazení OSF**

Oddělení	Počet zaměstnanců (včetně vedoucích)
Ředitel OSF	1
Nezařazení zaměstnanci (spadající pod ředitele OSF)	3
Oddělení financování projektů	5
Oddělení projektového řízení	7
Oddělení monitoringu, kontroly a technické pomoci	5
Oddělení metodik	4
<b>Celkem</b>	<b>25</b>

**Komparativní analýzou byla identifikována hlavní problematická místa:**

- **neefektivní nastavení organizační struktury**, které v důsledku vede k zásadnímu zpomalování procesů, především v návaznosti na činnosti projektových manažerů,
- **přetížení zaměstnanců OSF**, nedostatečná personální kapacita – především u projektových manažerů, finančních manažerů a zaměstnanců oddělení monitoringu, kontroly a technické pomoci,
- **nepravidelná organizační struktura**, kde 3 zaměstnanci nejsou zařazeni do oddělení, což může být komplikací ve vztahu k řízení,
- **pouze formální systém zastupitelnosti**, který reálně nefunguje a nemůže fungovat z důvodu přetížení zaměstnanců, kteří pracují na hranici svých možností,
- **nedostatečné vymezení klíčových kompetencí**, reálné nejasnosti ve vymezení kompetencí, které vyplývá i z nesprávně nastavené organizační struktury,
- **vážné komunikace s klienty/žadatelí**, přetížení projektoví manažeři čelí dlouhodobě náporu dotazů klientů/žadatelů,
- **nesrovnalosti v oblasti znalosti dokumentace**, hlavním důvodem je přetížení projektových manažerů, kteří jsou pod silným časovým tlakem a nemají prostor se adekvátně věnovat sledování častých změn podmínek jednotlivých OP.

**3.2.2 Návrh změn organizační struktury**
**Návrh změn organizační struktury vychází:**

- z analýzy **stávajícího stavu organizační struktury**,
- z analýzy **stávajícího stavu procesů**,
- z analýzy **personálního potenciálu**,
- z auditu **organizační kultury OSF**,
- z **připomínek kompetentních zaměstnanců OSF**, kterým byly dílčí výsledky a první verze návrhů prezentovány v rámci kontrolního dne 25. 8. 2009.

**Hlavním cílem návrhů změn organizační struktury je zefektivnění fungování činnosti odboru jako celku uvnitř (směrem k jednotlivým oddělením) i navenek (směrem ke klientům odboru).**

Návrhy změn organizační struktury počítají s **okamžitým personálním navýšením OSF o 21 zaměstnanců**. Dle odhadů předpokládané zátěže v počtu projektů a jejich časové náročnosti se jedná o reálný odhad na úrovni vysoké hranice potřeby.

Dále návrhy změn organizační struktury:

- vyhovují požadavkům na **rozdělení** řízení projektových a finanční procesů, kdy není vhodné zahrnout přímé řízení činností těchto dvou oblastí do jednoho organizačního celku,
- počítají s rozšířením personálního zajištění **projektového řízení** dle náročnosti v jednotlivých OP, u **IOP na 7 manažerů**, u **OP LZZ na 5 manažerů**,
- počítají s rozšířením personálního zajištění **finančního řízení** na celkem **6 finančních manažerů**,
- **nově konstituují kancelář ředitele** – zde budou kromě stávajících dvou asistentek a provozáře odboru i právník a personalista. Nový návrh počítá s posílením interních personálních procesů odboru,
- **vznikne nové oddělení publicity a absorpční kapacity**, které počítá se dvěma zaměstnanci na oblast publicity a třemi zaměstnanci na oblast absorpční kapacity. Hlavní smysl navrhované změny spočívá v posílení komunikace mimo odbor,
- **v oddělení technické pomoci**, které bude zahrnovat dva zaměstnance monitoringu, dva zaměstnance kontroly a tři zaměstnance technické pomoci, **přibude zaměstnanec specializovaný na rozpočet odboru, zaměstnanec zajišťující chod informačního systému, a 3 právníci, kteří budou vykonávat právní podporu realizovaných projektů**. Návrh počítá s případným externím zajištěním právní pomoci prostřednictvím právnické firmy.

### 3.3 Kompetenční model

Stávající základní kompetenční model je popsán v dokumentech:

- MIP IOP (čistopis, 19. 3. 2009), přílohy
- OM OP LZZ 1.3 (platnost od 4. 5. 2009), PPP ZS OP LZZ 1.2 (platnost od 22. 6. 2009)

Kompetenční model není funkční. Situace vyplývá z **procesy nereflektující organizační struktury**, v níž jsou zbytečně kříženy hlavní procesy, dále z **nedostatečné znalosti** měnících se podmínek operačních programů IOP a OP LZZ – **přetížení zaměstnanci nejsou schopni změny obou operačních programů sledovat**. Základní změnu v oblasti vymezení kompetencí bylo třeba udělat u projektových a finančních manažerů tím, že budou rozdělení dle specializace do jednoho či druhého operačního programu. Také další změny v jasném vymezení kompetencí jsou patrné z návrhu nové organizační struktury odboru.

### 3.4 Systém monitoringu spokojenosti klientů

Jedním z klíčových problematických míst OSF je **komunikace s klienty – žadateli a příjemci**, což souvisí především s personálním poddimenzováním odboru a dlouhodobou přetížeností stávajících zaměstnanců. OSF **nemá** u klientů/žadatelů a u dalších subjektů vybudovanu **adekvátní image**. OSF již dlouhodobě **nefunguje jako instituce**, která by

**efektivně a s odborností** poskytovala **dostatečné a přesné informace** či další **výstupy** a naplnila tak **očekávání**, která klienti - žadatelé, příjemci a další subjekty mají.

Proto je třeba neprodleně přijmout řadu opatření, a sice:

- zvýšení celkové personální kapacity,
- posílení publicity a absorpční kapacity,
- posílení interních personálních procesů,
- posílení interních procesů souvisejících s řízením kvality.

K zavedení procesu **neustálého zlepšování** a k posílení **pozitivní reputace OSF** je nezbytné **zavedení a vyhodnocování monitoringu spokojenosti klientů**.

Monitoring spokojenosti klientů bude **součástí celkového managementu kvality** odboru, jehož zajištění bude mít ve své kompetenci personalista odboru, a bude součástí celého systému hodnocení a sebehodnocení, které se dotkne jak fungování odboru navenek, tak uvnitř.

### 3.5 Systém vzdělávání

Systém vzdělávání zaměstnanců OSF navazuje na systém vzdělávání zaměstnanců Ministerstva vnitra ČR, který byl vytvořen personálním odborem MV ČR na základě koncepce vzdělávání zaměstnanců MV ČR, schválené ministrem vnitra 6. dubna 2006.

Systém vzdělávání zaměstnancům formálně vyhovuje. Nabídky dostávají zaměstnanci přímo a schvalovací proces je nastaven efektivním způsobem. Většina zaměstnanců odboru by uvítala možnost vzdělání v oblasti jazyků, nabídka jazykově zaměřených kurzů se připravuje.

### 3.6 Systém hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců

K zajištění neustálého rozvoje lidských zdrojů je **třeba neprodleně zavést systém hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců**, který spolu s hodnocením (monitoringem) spokojenosti klientů/žadatelů bude součástí celkového procesu neustálého zlepšování. Pro úspěšnost tohoto systému je třeba zajistit:

- pravidelnost,
- vyhodnocování výsledků,
- přijatá opatření, vedoucí k eliminaci problematických míst či jevů,
- kontrolu.

### 3.7 Systém vyhledávání a výběru nových zaměstnanců

Noví zaměstnanci jsou vyhledáváni a vybíráni na základě výběrového řízení. Systém vyhledávání a výběru nových zaměstnanců je třeba rozšířit o **zapojení stážistů** z řad studentů vysokých škol do některých (vhodných) procesů OSF. Na základě předchozí dlouhodobé kladné zkušenosti by potom nejlepší mohli uspět u výběrového řízení, protože

by prokazatelně byli obeznámeni s fungováním, rozsahem i náročností práce OSF a již by v praxi prokázali vhodnost uchazeče pro konkrétní pracovní místo.

Dalším a mnohdy i efektivnějším způsobem nábory zaměstnanců je **využívání stávajících kapacit z řad zaměstnanců ostatních organizací veřejného sektoru**, kteří mají na starosti buď realizaci projektů, nebo jsou součástí zprostředkujícího subjektu.

Aby všechny prostředky pro nábor zaměstnanců fungovaly optimálně, musí být respektovány jasně definované požadavky na profil potenciálního zaměstnance a raději vybírat delší dobu, než vzít někoho nezkušeného, zvláště pokud se toto týká vedoucích zaměstnanců.

**Vedoucí zaměstnance doporučujeme vybírat z řad stávajících zaměstnanců OSF.**

### 3.8 Adaptační proces

**Adaptační proces** není vytvořen, zaveden a uplatňován. Přitom téměř polovina stávajících zaměstnanců pracuje na OSF v délce do jednoho roku.

Personalista vytvoří pro nového zaměstnance „balíček vstupních dokumentů“ dle specifikace zaměstnance, dohlédne na **přípravu pracovního místa** a zajistí všechny **personální procesy** ve vztahu k personálnímu odboru MV ČR, které s přijetím zaměstnance souvisí. Po nástupu nového zaměstnance **seznámí** podrobně zaměstnance s **chodem odboru**, včetně osobního **seznámení se všemi stávajícími zaměstnanci OSF**.

Po dobu **3 měsíců** od vzniku pracovního poměru bude novému zaměstnanci **přidělen** tzv. „mentor“ – zkušený kolega, na kterého se nový zaměstnanec může obrátit v oblasti odbornosti, specializace.

## 4 Akční plán

Návrh opatření a implementace změn jsou navrženy ve formě přehledné tabulky s indikací horizontu, ve kterém by měla proběhnout realizace opatření nebo změny:

- 1) Okamžité – v horizontu cca 1 měsíce
- 2) Krátkodobé – v horizontu do 3 měsíců
- 3) Střednědobé – v horizontu delším než 3 měsíce