

ČZU – audit procesů, hodnocení zaměstnanců a zhodnocení kompetencí managementu (dále jen „procesně personální audit“)

Základní východiska a cíle personálního auditu zahrnují:

- a) Zadavatel má zájem vytvořit nástroje a postupy, které umožní vedoucím pracovníkům všech úrovní řízení rektorátu
 - i. Mít přehled o činnostech, které vykonávají jejich podřízení;
 - ii. Řídit a vyhodnocovat práci podřízených pracovníků;
 - iii. Plánovat potřebné kompetence s ohledem na věcnou oblast působení příslušného organizačního útvaru;
- b) Vedení ČZU chce demonstrovat, že služby rektorátu poskytované fakultám a dalším součástí ČZU jsou poskytovány efektivně (tj. za cenu obvyklou bez nadměrné štábní režie způsobené neefektivním byrokratickým aparátem/procesy);
- c) Zadavatel do budoucna plánuje nahradit rutinní, algoritmizovatelné činnosti nástroji procesní automatizace a nástroji založenými na strojovém učení/využití AI;
- d) Zadavatel má proto zájem navrhnout a implementovat standardní personální procesy dané best practice u srovnatelných organizací.

Dosažení těchto cílů je časově a kapacitně náročné a vyžaduje nejdříve odpilotování a odladění procesů a nástrojů na vybrané organizační části rektorátu ČZU, než dojde plošnému nasazení.

Rektorát aktuálně nedisponuje ucelenou dokumentací řízení personálních procesů a nemůže předat komplexní ani dílčí dokumentaci. Existují sice dílčí artefakty (např. popisy práce, organizační řád a další), ale ty nevznikaly primárně za účelem systematického řízení personálních procesů a vyžadují komplexní revizi. Dodavatel musí s touto skutečností pracovat při zpracování nabídky i provedení personálního auditu.

Hlavním záměrem zadavatele je provedení:

- a) auditu činností (procesní audit) organizačních útvarů rektorátu, zjištění rozdílů mezi činnostmi deklarovanými vnitřními předpisy a skutečně prováděnými (poslání útvarů a skutečně prováděnými a požadovanými činnostmi);
- b) audit činností zaměstnanců vzhledem k výstupu procesního auditu, stávajícím popisům práce zaměstnance, skutečně prováděných činnostech a činnostech požadovaných nadřízeným vedoucím, návrh a projednání úprav vnitřních předpisů (např. popisů práce);
- c) analýza stávajících postupů hodnocení výkonu, jejich parametrizace a účinnost, úprava nebo návrh postupů a parametrů hodnocení výkonu zaměstnanců vzhledem k aktualizovaným změnám v poslání útvarů a činnostech zaměstnanců;
- d) posouzení úrovně klíčových manažerských kompetencí a doporučení pro jejich osobnostní a profesní rozvoj.

Výstupem jednotlivých částí bude:

ad a) doporučení na úpravu poslání útvarů v rámci organizačního řádu, tj. jak je potřeba upravit činnosti, pravomoci a odpovědnosti v organizačním řádu. Zpráva o aktuálním stavu a efektivitě procesů, o možnostech zlepšení efektivit (změnou procesu, změnou standardu, rozvojem lidí, nahrazením práce technologií)

ad b) doporučení na úpravy v popisech práce zaměstnanců, případně aktualizace šablon pro popisy práce;

ad c) metodika pro hodnocení výkonu, tj. postupy, harmonogram, účastníci a návrh obecných i specifických výkonových parametrů a případně jejich hodnot;

ad d) vytvoření osobnostního kompetenčního modelu vedoucích a jeho naplnění pro klíčové manažery.

Pro ověření proveditelnosti navrhovaných činností doporučujeme provést na vybrané organizační jednotce a cílem zobecnění výsledků a jejich následné provedení pro další útvary.

Návrh kroků jednotlivých částí návrhu

A) Procesní audit na vybraném organizačním útvaru

- Seznámení vedoucích pracovníků s časovým rámcem, jednotlivými kroky a zapojením zaměstnanců
- Organizačně procesní analýza útvaru bude zahrnovat:
 - a. Procesní mapu - úroveň 1
 - b. Model vybraných procesů úroveň 2 až 3
 - c. Definici činností a jejich časové náročnosti – expertní odhad frekvence na zvoleném časovém úseku (den, týden, měsíc, sezona, rok)
 - d. Definici požadovaných kompetencí a odpovědností pro útvar (profesních, legislativních)
- Seznámení se s interními dokumenty útvaru a příprava na osobní rozhovory (vedoucí, vybraní zaměstnanci).
- Schůzky s vybranými zaměstnanci zaměřené na vykonávané procesy.
- Identifikace neefektivních činností a duplicit, návrh na úpravu/optimalizaci procesů.
- Zhodnocení stavu interní dokumentace (řídící dokumentace, provazby na další útvary, šablony dokumentů).
- Návrh na doplnění, či změny v řídicí dokumentaci a šablonách dokumentů.

B) Audit činností a metodika popisu činností zaměstnanců vybraného organizačního útvaru

- Analýza stávajících popisů práce nebo podkladů pro výkon práce a příprava na projednání stavu s vybranými zaměstnanci.
- Projednání popisů práce a skutečné činnosti s vybranými zaměstnanci. Posouzení činností vzhledem k možné podpoře IT technologiemi (workflow, algoritmizace, využití AI)
- Projednání popisu práce a skutečnosti s nadřazeným vedoucím a určení souladu s jeho očekáváním.
- Projednání souladu s oběma stranami
- Vytvoření návrhu revidovaných či aktualizovaných popisů práce.

C) Metodika hodnocení výkonu zaměstnanců

- Seznámení se se stávající metodikou hodnocení zaměstnanců a jejich vnitřními dokumenty.
- Ověření skutečnosti formou pohovorů s vybranými respondenty se zaměřením na postup, formu, ukazatele, hodnoty a progres (účinnost).
- Vyhodnocení ověření a návrh úprav metod a parametrů hodnocení (např. vstup, proces, výstup; formální neformální, frekvence, ...).
- Projednání návrhu a jeho dopracování do formy metodiky.
- Pilotní odzkoušení upraveného hodnocení na vzorku zaměstnanců.
- Vyhodnocení pilotního odzkoušení a zobecnění do metodiky hodnocení pracovníků (šablony, dotazníky, nástroje).

D) Audit osobnostních kompetencí vedoucích pracovníků

vyplyne z předchozích etap

- Definování klíčových osobnostních kompetencí managementu (obecné, specifické).
- Vytvoření kompetenčních profilů pro jednotlivé úrovně vedoucích pozic.
- Návrh a výběr metody posouzení klíčových kompetencí.
- Posouzení klíčových kompetencí manažerů (např. AC/DC nebo jiná metoda).
- Individuální zpětná vazba účastníkům.
- Závěrečná zpráva z posouzení klíčových kompetencí pro organizaci.
- Doporučení pro osobní rozvoj jednotlivých vedoucích pracovníků.
- Doporučení organizaci pro udržení a rozvoj požadovaných kompetencí u managementu.