

METODIKA POSTUPU

1.1 Předmět VZ

Předmětem VZ je **Personální audit v resortu MPSV a vytvoření Personální strategie MPSV** (dále také „VZ“) vyhlášené Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále také „Zadavatel“, „MPSV“ nebo „ministerstvo“). V rámci VZ budou poskytnuty služby spočívající v realizaci personálního auditu v resortu MPSV, mj. zaměstnanců nezařazených pod zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, a všech zaměstnanců vybraných podřízených příspěvkových organizací MPSV (dále také „dotčené organizace“). Dále bude realizována implementace navržených postupů vzešlých z personálního auditu, zpracována personální strategie MPSV a realizováno školení pro vybrané zaměstnance MPSV.

1.2 Doba plnění VZ

VZ bude zahájena ihned po podpisu smlouvy. Předpokládané ukončení VZ je do 120 kalendářních dnů od podpisu smlouvy, nejpozději do 30.11.2015.

1.2.1 Místo plnění VZ

Místem plnění VZ je Česká republika. Uchazeč bude podle potřeby provádět analytické práce v rámci svého sídla. Předání veškerých výstupů předmětu plnění VZ proběhne v sídle Zadavatele, tj. Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2.

1.3 Detailní popis postupu při plnění VZ

Uchazeč zahájí realizaci VZ ihned po podpisu smlouvy studiem vstupních / podkladových materiálů, které obdrží od Zadavatele.

1.3.1 Vstupní / podkladové materiály

Uchazeč předpokládá, že Zadavatel umožní Uchazeči přístup k relevantním podkladovým materiálům souvisejícím s předmětem VZ. Jedná se zejména o následující podkladové materiály (existují-li):

- Organizační struktura MPSV a vybraných příspěvkových organizací MPSV.
- Organizační řád MPSV.
- Pracovní řád MPSV.
- Pracovní náplně dotčených zaměstnanců MPSV a zaměstnanců vybraných příspěvkových organizací MPSV.
- Relevantní interní směrnice a nařízení MPSV související s předmětem VZ.
- Seznam kontaktních osob a relevantních osob MPSV a vybraných příspěvkových organizací MPSV zapojených do realizace VZ.
- Další podkladové materiály, jejichž potřeba vyplývá z průběhu realizace VZ.

1.3.2 Etapa I. - Personální audit v resortu MPSV

Uchazeč v rámci této části VZ provede personální audit v resortu MPSV a vybraných příspěvkových organizacích MPSV.

Příloha č. 2 – Popis plnění

Dle zadávací dokumentace Uchazeč v rámci personálního auditu provede analýzu organizační struktury dotčených organizací, analýzu jejich personálních procesů, revizi nastavení rozsahu pravomocí/ odpovědností vybraných zaměstnanců dotčených organizací, analýzu organizační kultury, pracovní výkonnosti a kompetencí vybraných zaměstnanců dotčených organizací.

Na základě získaných informací Uchazeč zpracuje popis současného stavu personální problematiky v dotčených organizacích, identifikuje silné a slabé stránky jednotlivých organizací a navrhne konkrétní řešení pro další rozvoj a postupy implementace.

Při realizaci Etapy I. Uchazeč zohlední dostupné informace a podklady týkající se implementace služebního zákona v resortu MPSV.

Cílem aktivit obsažených v Etapě I. bude:

- posoudit účelnost organizačního uspořádání dotčených organizací, tj. jejich vertikální (hierarchickou) i horizontální organizační strukturu;
- posoudit cíle, kvalitu veřejných služeb a účelnost jednotlivých útvarů dotčených organizací;
- posoudit účelnost jednotlivých pracovních míst i celkových personálních kapacit jednotlivých útvarů dotčených organizací a na tomto základě posoudit a navrhnout možnost redukce nadbytečných pracovních míst s cílem snížení personálních nákladů a/nebo zvýšení výkonu dotčených organizací;
- posoudit pravomoci a odpovědnosti vybraných zaměstnanců dotčených organizací;
- posoudit vybrané charakteristiky organizačního uspořádání dotčených organizací, např. míru centralizace, resp. centralizace rozhodování organizace, rozsah řídicího rozpětí atd.

Dle požadavků zadávací dokumentace Uchazeč pro dotčené organizace (pro každou zvlášť) provede personální audit v následujícím rozsahu:

A. Zmapování probíhajících personálních procesů, činností a zařazení vybraných zaměstnanců.

Uchazeč nejprve identifikuje personální procesy, které budou předmětem analýzy, a to za každou dotčenou organizaci. Podkladem pro definování personálních procesů budou výstupy dokumentové a legislativní analýzy vycházející z předané dokumentace od Zadavatele. Uchazeč předpokládá zmapování procesů jako vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, nábor zaměstnanců (získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců), hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, zařazování zaměstnanců na pracovní pozice apod.

Vedle toho Uchazeč zpracuje dotazník určený pro zaměstnance personálních útvarů dotčených organizací, který bude sloužit jako podklad pro procesní dekompozici vybraných personálních procesů a zároveň k ověření správnosti identifikovaných personálních procesů. Návrh dotazníku Uchazeč projedná se Zadavatelem. Nedílnou součástí dotazníku bude úvodní informace o účelu dotazníku a způsobu jeho vyplnění.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož výstupy budou zpracovány v MS Excel, Uchazeč provede textový a grafický popis personálních procesů. Uchazeč navrhuje pro grafické znázornění využít SW nástroj Visio nebo Bizagi, které jsou volně dostupné a umožňují Zadavateli s výstupy analýzy pracovat bez omezení i po skončení projektu.

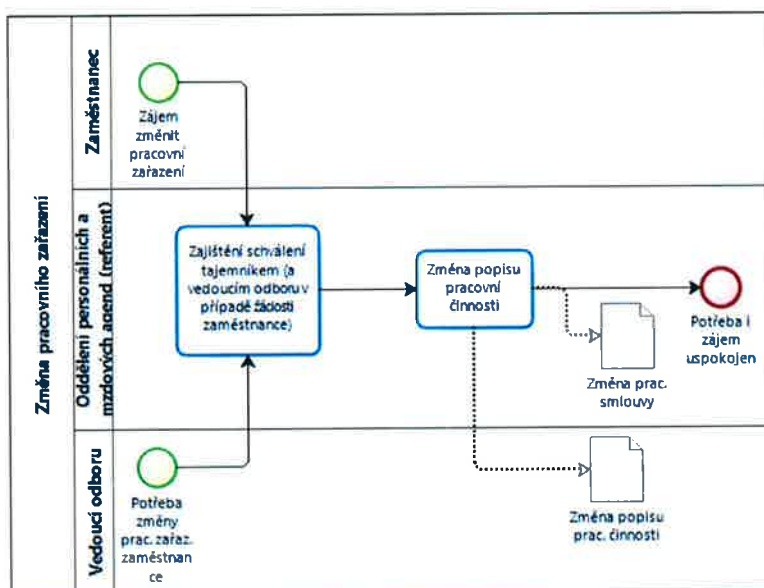
Uchazeč bude při mapování personálních procesů sledovat následující parametry:

- jaké jsou vstupy jednotlivých procesů,
- jaké jsou výstupy jednotlivých procesů,

- jaké role vstupují do jednotlivých procesů,
- zda a jak jsou procesy podporovány IT nástroji,
- jaká jsou omezení (včetně legislativních) jednotlivých procesů,
- jaké jsou nedostatky / kritická místa výkonu jednotlivých procesů

Uchazeč zpracuje výstupy personálně procesní analýzy do podoby dílčí závěrečné zprávy, která bude součástí souhrnné Závěrečné zprávy o personálním auditu, viz dále.

Výstup: Zmapování probíhajících personálních procesů, činností a zařazení vybraných zaměstnanců včetně grafického znázornění průběhu jednotlivých procesů. Vypracování závěrečné zprávy, která bude obsahovat výše uvedené aspekty.



Obr. č. 1 – Ilustrativní ukázka procesu změna pracovního místa

B. Analýza pracovních pozic vybraných zaměstnanců a náplní práce.

Uchazeč provede na základě dokumentové a legislativní analýzy posouzení a ohodnocení – kvantifikaci – pracovních pozic vybraných zaměstnanců z hlediska jejich náročnosti, rozsahu a zodpovědnosti tak, aby bylo možné jednotlivé pozice mezi sebou objektivně porovnávat a na základě tohoto porovnávání pak k pozicím navázat další personální procesy, především odměňování.

V rámci popisu pracovních pozic a náplní práce bude stanoveno především:

- Odpovědnost (za lidské a/nebo materiálové a/nebo finanční zdroje).
- Rozhodovací pravomoc.
- Pracovní podmínky, včetně fyzické a duševní náročnosti.

Výstup: Analýza pracovních pozic a náplní práce vybraných zaměstnanců.

C. Analýza nastavení odborných požadavků na danou pozici.

V návaznosti na výstup části B Uchazeč doplní ke každé pracovní pozici kvalifikační a odborné požadavky na její výkon. To znamená potřebné znalosti, dovednosti včetně teoretické

Příloha č. 2 – Popis plnění

přípravy/vzdělání nutné pro výkon pracovní pozice. Uchazeč využije vedle dokumentové a legislativní analýzy také metodu kompetenčního modelu.

Kompetenční model bude popisovat KDO-CO DĚLÁ, evidenci vazby „pracovní místo-pracovní náplň (procesy, činnosti, agendy)“. Kompetence a kompetenční model budou vycházet z mise, vize a hodnot dotčených organizací a budou propojeny s jednotlivými procesy řízení lidských zdrojů.

Základní informace o typové		Jazyky		Certifikace			Kvalifikace a praxe			
Název typového funkčního místa	Název typového funkčního místa pro účely KM	Jazyky	Odborný inspekční kurz	Specializační inspekční zkouška	Řídicí	Doporučený obor vzdělání	Požadovaná praxe	Požadovaný stupeň vzdělání	Vstupní vzdělávání úvodní	Vstupní vzdělávání následné
Generální inspektor	Generální inspektor	AJ	ne	ne	ano	Management	minimálně 10 let	školské magisterské vzd	ano	ano
Náměstek generálního inspektora	Náměstek generálního inspektora	AJ	ne	ne	ano	Management	minimálně 5 let	školské magisterské vzd	ano	ano
Interní auditor I.	Interní auditor	ne	ne	ne	ano	nespecifikován	minimálně 1 rok	školské bakalářské vzd	ano	ano
Projektový manažer I.	Projektový manažer	ne	ne	ne	ne	nespecifikován	Minimálně 3 roky	školské bakalářské vzd	ano	ano
Projektový manažer II.	Projektový koordinátor	ne	ne	ne	ne	nespecifikován	Minimálně 3 roky	školské bakalářské vzd	ano	ano
Referent ekonomický a finanční I.	Finanční účetní	ne	ne	ne	ne	Ekonomické obory	Minimálně 3 roky	školské bakalářské vzd	ano	ano
Referent ekonomický a finanční II.	Finanční účetní projektu	ne	ne	ne	ne	Ekonomické obory	Minimálně 3 roky	školské bakalářské vzd	ano	ano

Obr. č. 2 – Ilustrativní ukázka kompetenčního modelu

Uchazeč tak porovná požadovaný stav se skutečným stavem obsazenosti pracovních pozic a upozorní na případné disproporce. Detailní popis nesrovnalostí (nedostatků) bude součástí výstupu H.

Výstup: Na základě výstupu bodu B bude ke každému z typů pozic přiřazen popis kvalifikačních a odborných požadavků na její výkon a zhodnocení ve vztahu k současnému stavu obsazenosti daných pozic.

D. Analýza pracovní vytíženosti vybraných zaměstnanců.

Pro analýzu pracovní vytíženosti Uchazeč zvolí dotazníkové šetření. Obsah dotazníku bude Uchazeč konzultovat se Zadavatelem. Znění dotazníku bude koncipováno na základě analýzy pracovních pozic a pracovních náplní. Cílem dotazníkového šetření bude získat snímek pracovního dne vybraných zaměstnanců a určit jejich vytíženost s ohledem na požadavky zjištěné v bodech B a C. Díky tomu bude možné zanalyzovat a vyhodnotit účelnost a efektivitu jednotlivých pracovních míst a organizačního uspořádání. Základní procesní veličinou, se kterou bude Uchazeč pracovat, je ukazatel FTE

V dotazníku budou sledovány tzv. periodické a neperiodické činnosti. V úvodu dotazníku bude vysvětleno, jakým způsobem ho mají vybraní zaměstnanci vyplnit. V případě potřeby je Uchazeč připraven uspořádat metodickou konzultaci k vyplnění dotazníku s vybranými zaměstnanci buď v sídle Zadavatele, nebo v sídle dotčených organizací.

Uchazeč navrhuje, aby bylo dotazníkové šetření realizováno elektronicky. Dále navrhuje zpracovat výstupy z dotazníkového šetření v MS Excel.

Na základě sběru dat Uchazeč zhodnotí míru splnění požadavků, které byly identifikovány v bodě C. Podle situace případně detailně popíše zjištěné nedostatky.

Výstup: Komplexní zpráva obsahující srovnání požadavků na výkon jednotlivých typů pozic (viz bod C) se současným personálním zajištěním těchto typů pozic (viz bod B). U každé pozice bude zhodnocena míra splnění požadavků, které byly identifikovány v bodě C, včetně detailního popisu nedostatků v současném zajištění výkonu dané pozice.

E. Analýza vnitřní a vnější organizační kultury ve vazbě na organizační uspořádání jednotlivých organizací.

Na základě dokumentové a legislativní analýzy Uchazeč provede analýzu interních norem, pokynů a očekávání vztahujících se k chování zaměstnanců v konkrétních situacích a kontrolujících chování jedněch k druhým. Sledováno bude např. kritérium „zapojení zaměstnanců“ a „komunikace“. Podle zjištěných skutečností Uchazeč navrhne doporučení na zlepšení stavu.

Výstup: Detailní zhodnocení organizační kultury v rámci jednotlivých organizací, včetně identifikace slabých míst a doporučení na zlepšení organizační kultury s ohledem na charakter jednotlivých organizací a jejich organizačního uspořádání.

F. Návrh na redukci nadbytečných pracovních míst tam, kde jsou podle auditu nepotřebná – s ohledem na výsledky analýz uvedených v bodech B, C a D.

Uchazeč na základě zmapované bilance pracovních pozic může odhalit případné disproporce v počtu pracovníků dotčených organizací nebo duplicity ve výkonu činností a služeb. Na základě výstupů B - D navrhne Uchazeč konkrétní organizační doporučení. Doporučení budou obsahovat nejen samotné zdůvodnění, ale také identifikaci přínosů, jejich dopadů na organizaci, ekonomické zhodnocení a případné bariéry implementace. Nedílnou součástí jednotlivých návrhů budou metriky (KPI's).

G. Návrh na optimalizaci organizační struktury jednotlivých auditovaných organizací.

Na základě výstupů A – F Uchazeč navrhne optimalizaci organizační struktury jednotlivých auditovaných organizací. Cílem bude sladit strategické cíle dotčených organizací s rolemi, pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých organizačních útvarů a zaměstnanců.

Návrh na optimalizaci organizační struktury bude mít dopad také na organizační řád dotčených organizací. Za tím účelem Uchazeč navrhne, jakým způsobem by změny organizační struktury měly být reflektovány v příslušných interních dokumentech organizací.

H. Identifikace slabých míst (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí) u jednotlivých auditovaných organizací.

Uchazeč identifikuje a popíše nedostatky/úzká místa/duplicity vyplývající z dílčích výstupů A – E. Pro každý identifikovaný nedostatek navrhne doporučení vedoucí k jeho odstranění - tzv. Quick Wins (krátkodobá doporučení) a /nebo střednědobá doporučení.

Název doporučení k nápravě identifikovaného problému

PRIORITA: xx

Kategorizace doporučení: procesní / organizační / technologické

Doba implementace: x měsíců

Popis současného stavu - zdůvodnění potřeby:

Popis současného stavu problematické oblasti – zdůvodnění potřeby změny / doporučení.

Vize budoucího cílového stavu:

Návrh budoucího cílového stavu – návrh doporučení.

Přínosy:

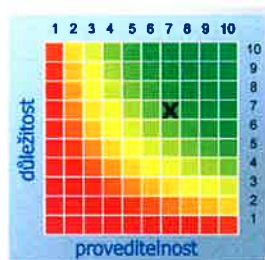
Popis všech relevantních přínosů navrhovaného doporučení.

Omezení:

Popis případných omezení navrhovaného doporučení.

Kroky realizace:

Popis základních kroků realizace doporučení s předpokládaným termínem dosažení.



Obr. č. 3 - Šablona pro popis doporučení (Ilustrativní ukázka)

Závěrečný výstup z Etapy I.:

Závěrečná zpráva o personálním auditu Zadavatele zahrnující jednotlivé výše uvedené dílčí výstupy (A až H) s tím, že pro části A – E bude zpracována společná SWOT analýza.

Závěrečná zpráva bude zpracována pro každou dotčenou organizaci samostatně. Uchazeč předpokládá zpracování Závěrečné zprávy za každou organizaci v rozsahu do 50 stran A4. Závěrečná zpráva bude obsahovat minimálně následující:

- jednotlivé výše uvedené dílčí výstupy (A až H),
- shrnutí nejdůležitějších závěrů za jednotlivé oblasti (A až H),
- doporučující závěry za jednotlivé oblasti (A až H),
- návrh postupů vlastní implementace za jednotlivé oblasti (A až H).

Závěrečná zpráva o personálním auditu bude v části ad. d) obsahovat vedle konkrétních návrhů postupů implementace také metriky jejich naplnění (KPI's). Metriky budou předmětem hodnocení v rámci dílčího výstupu Etapy II.

1.3.3 Etapa II. - Personální strategie vybraných příspěvkových organizací v resortu MPSV

V rámci Etapy II. budou implementovány výsledky a poznatky personálního auditu v úřadu Zadavatele, které budou realizovány na základě postupů navržených v Závěrečné zprávě o personálním auditu. Výsledkem implementačního procesu bude **Zpráva o implementaci výsledků v úřadu Zadavatele**, kterou Uchazeč zpracuje.

Ve zprávě Uchazeč popíše doporučení vzešlá z personálního auditu a způsob jejich realizace v úřadu Zadavatele. Bude přitom posuzovat a vyhodnocovat míru naplnění metrik definovaných v Závěrečné zprávě o personálním auditu. Na základě výsledku komparace navrhovaného stavu se skutečností Uchazeč zahrne do zprávy případná opatření pro nápravu, pokud budou zjištěny nějaké nedostatky či slabá místa implementačního procesu.

Uchazeč navrhuje zpracovat Zprávu o implementaci výsledků v úřadu Zadavatele v rozsahu do 40 stran A4.

Příloha č. 2 – Popis plnění

Uchazeč dále v rámci této etapy zpracuje „**Personální strategii vybraných příspěvkových organizací v resortu MPSV**“, která bude akcentovat zmíněné výsledky personálního auditu (zejména výsledky z dotazníkového šetření).

Uchazeč navrhuje definovat Personální strategii skrze strategické řízení, které zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.

Z hlediska obsahu Personální strategie, bude tato obsahovat mj.:

A. Strategii náborů a výběrů nových zaměstnanců vybraných příspěvkových organizací Zadavatele.

Uchazeč ji navrhuje rozpracovat následovně:

- Zadávání a schvalování požadavků na nábor nových zaměstnanců.
- Postupu (nástroje) pro vyhledávání zaměstnanců.
- Hodnocení kandidátů na pracovní pozice – vymezení role personálního tvaru a vedoucích zaměstnanců při výběru zaměstnanců.
- Vedení výběrových řízení.

Tuto část personální strategie Uchazeč navrhuje dále rozšířit o oblast adaptace zaměstnanců, která by měla zahrnovat:

- 1. den nového zaměstnance v organizaci.
- Adaptační plány.
- Řízení průběhu adaptace.
- Vyhodnocení průběhu adaptace a zkušební lhůty.

B. Strategii odměňování a pracovní motivace zaměstnanců vybraných příspěvkových organizací Zadavatele.

Uchazeč ji navrhuje rozpracovat následovně:

- Stanovení parametrů a kritérií mzdového systému.
- Variabilní složka mzdy a její provázání s hodnocením výkonu zaměstnanců.
- Systém motivace zaměstnanců vč. systému zaměstnaneckých výhod (benefitů).

C. Strategii rozvoje pracovních dovedností a kompetencí zaměstnanců vybraných příspěvkových organizací Zadavatele.

Uchazeč ji navrhuje rozpracovat následovně:

- Pravidelná identifikace vzdělávacích potřeb organizace (zaměstnanců).
- Plán vzdělávání zaměstnanců.
- Hodnocení potenciálu zaměstnanců.
- Řízení kariéry a práce s talentovanými zaměstnanci.

D. Strategii řízení pracovního výkonu zaměstnanců vybraných příspěvkových organizací Zadavatele.

Uchazeč ji navrhuje rozpracovat následovně:

- Principy a kritéria pro hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Kritéria hodnocení jednotlivých zaměstnanců a jejich provázání na cíle organizace.
- Stanovování individuálních cílů a jejich hodnocení.
- Realizace pravidelných hodnotících rozhovorů.

E. Strategii budování pracovních vztahů v prostředí Zadavatele a vybraných příspěvkových organizací

Uchazeč ji navrhuje rozpracovat následovně:

- Pravidla interní komunikace.
- Pravidelné porady v rámci odborů / oddělení atd.
- Využití komunikačních nástrojů pro budování pracovních vztahů.
- Podpora neformálních/nepracovních setkání zaměstnanců

F. Vytvoření a plán dalšího rozvoje „organizační kultury Zadavatele a vybraných příspěvkových organizací“ – tzn. vytvořit podmínky pro identifikaci zaměstnanců s organizací.

Uchazeč navrhuje část F rozpracovat následovně

- Pravidelná setkání vedení se zaměstnanci.
- Zjišťování zpětné vazby zaměstnanců.
- Etický kodex.

Personální strategie ve vztahu k podřízeným příspěvkovým organizacím bude obsahovat všechny strategie a rozvojové plány (A. až F.), přičemž ve vztahu k úřadu Zadavatele bude obsahovat pouze strategie a rozvojové plány E. a F.

Uchazeč navrhuje zpracovat komplexní Personální strategii v rozsahu do 80 stran A4.

Dle požadavků Zadavatele Uchazeč dále uspořádá pro vybrané skupiny zaměstnanců podřízených příspěvkových organizací **prezenční školení**, v rámci kterého je seznámí s klíčovými oblastmi výstupů Etapy II.

Prezenčního školení konaného v sídle Zadavatele se zúčastní cca 20 vybraných zaměstnanců. Výběr zaměstnanců provede Zadavatel. Termín prezenčního školení bude stanoven po akceptaci výstupů Etapy II. Uchazeč navrhuje uspořádat prezenční školení v rozsahu cca 2 hodin.

Závěrečný výstup z Etapy II.:

- **Zpráva o implementaci výsledků v úřadu Zadavatele**
- **Personální strategie vybraných příspěvkových organizací v resortu MPSV**
- **Prezenční školení pro cca 20 zaměstnanců**

1.3.4 Harmonogram VZ

Realizace veřejné zakázky bude Uchazečem zahájena bezprostředně po podpisu smlouvy. Uchazeč navrhuje realizovat Etapu I. v rozmezí 12 týdnů a Etapu II. v rozmezí 5 týdnů, a to včetně akceptace výstupů. V případě zkrácení reálné doby pro realizaci VZ (posun podpisu smlouvy), Uchazeč předloží aktualizovaný harmonogram plnění VZ.

Aktivity realizace veřejné zakázky	Termín zahájení aktivity	Termín ukončení aktivity
Zahájení veřejné zakázky		
Podpis smlouvy	T	
Zahájení veřejné zakázky, předání relevantních podkladových materiálů potřebných pro plnění předmětu veřejné zakázky	T	T + 1den
Realizace veřejné zakázky		
Etapu I.	T + 1 den	T + 12 týdnů
A. Zmapování probíhajících personálních procesů, činností a zařazení vybraných zaměstnanců.	T + 1 den	T + 3 týdny
B. Analýza pracovních pozic vybraných zaměstnanců a náplní práce.	T + 1 den	T + 3 týdny
C. Analýza nastavení odborných požadavků na danou pozici.	T + 2 týdny	T + 4 týdny
D. Analýza pracovní vytíženosti vybraných zaměstnanců.	T + 4 týdny	T + 7 týdnů
E. Analýza vnitřní a vnější organizační kultury ve vazbě na organizační uspořádání jednotlivých organizací.	T + 5 týdnů	T + 7 týdnů
F. Návrh na redukci nadbytečných pracovních míst tam, kde jsou podle auditu nepotřebná – s ohledem na výsledky analýz uvedených v bodech B, C a D.	T + 7 týdnů	T + 9 týdnů
G. Návrh na optimalizaci organizační struktury jednotlivých auditovaných organizací.	T + 7 týdnů	T + 9 týdnů
H. Identifikace slabých míst (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí) u jednotlivých auditovaných organizací.	T + 7 týdnů	T + 9 týdnů
Kompletace Závěrečné zprávy o personálním auditu	T + 9 týdnů	T + 9 týdnů
Akceptační řízení	T + 9 týdnů	T + 12 týdnů
Etapu II.	T + 12 týdnů	T + 17 týdnů
Zpráva o implementaci výsledků v úřadu Zadavatele	T + 12 týdnů	T + 14 týdnů
Personální strategie vybraných příspěvkových organizací v resortu MPSV	T + 12 týdnů	T + 14 týdnů

Aktivity realizace veřejné zakázky	Termín zahájení aktivity	Termín ukončení aktivity
Akceptační řízení	T + 15 týdnů	T + 17 týdnů
Školení pro vybrané zaměstnance	T + 17 týdnů	T + 17 týdnů
Ukončení realizace veřejné zakázky		
Ukončení realizace veřejné zakázky	30.11.2015	30.11.2015

1.4 Metody, technicko-odborné práce a/nebo disciplíny

Uchazeč pro potřeby realizace VZ použije níže uvedené metody / nástroje.

- **Dotazníkové šetření** – průzkum realizovaný prostřednictvím dotazníku v listinné nebo on-line podobě zveřejněného na webových stránkách. Otázky uvedené v dotazníku nesmí být pro respondenty nijak ohrožující či osobní, musí být formulovány podle pravidel sociologického výzkumu, a musí být snadno zodpověditelné a srozumitelné.

Využití: Aktivity Etapy I.

- **Dokumentová a legislativní analýza** – prostudování existující dokumentace související s předmětem VZ.

Využití: Aktivity Etapy I.

- **FTE analýza** – představuje disponibilní pracovní dobu daného typu lidského zdroje, očištěnou o takové intervaly jako je dovolená, pracovní přestávky, nemocnost a podobně (1 FTE = roční fond pracovní doby jednoho zaměstnance).

Využití: Aktivity Etapy I.

- **HR maturity model (Model zralosti řízení lidských zdrojů)** – unikátní metodika identifikace aktuální zralosti (stupně) jednotlivých procesů systému řízení lidských zdrojů, identifikace očekávaného stupně řízení lidských zdrojů. Maturity model pracuje s pěti stupni zralosti řízení lidských zdrojů v organizace v sedmi základních oblastech pokrývajících také všechny procesy řízení lidských zdrojů. K jednotlivým identifikovaným stupňům jsou analyzovány také jednotlivé ukazatele (7S) tak, aby se management organizace mohl zamyslet nad identifikovanými detaily.

Využití: Aktivity Etapy I., Etapy II.

- **Kompetenční model** - popisuje kompetence tj. znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnostní charakteristiky, které jsou nutné pro požadovaný výkon v dané typové pozici

Využití: Aktivity Etapy I., Etapy II.

- **KPIs – Key Performance Indicators** – kvantitativní (měřitelný) parametr hlavního výstupu procesu a definice způsobu jeho kvantifikace, definování klíčových ukazatelů výkonnosti

Využití: Aktivita Etapy I., Etapy II.

- Metodika řízení realizace VZ: **metodika PRINCE2®** - S ohledem na rozsah a předmět této VZ bude Uchazeč realizaci VZ zajišťovat formou projektového řízení s použitím mezinárodně ověřené metodiky projektového řízení PRINCE2® (Projects IN Controlled Environment)

Využití: Aktivita Etapy I., Etapy II.

- Metodika popisů pracovních činností** - posouzení a ohodnocení – kvantifikaci – jednotlivých pracovních míst (funkcí, pozic) z hlediska jejich náročnosti, rozsahu a zodpovědnosti tak, aby bylo možné jednotlivé pozice mezi sebou objektivně porovnávat a na základě tohoto porovnávání pak k pozicím navázat další personální procesy, především odměňování.

Využití: Aktivita Etapy I.

- Organizačně-personální analýza** - zmapování, popsání a zhodnocení současného stavu organizačního a personálního zajištění stávajících procesů organizace

Využití: Aktivita Etapy I.

- Procesně-personální analýza** - identifikace potenciálu pro zvýšení kvality a efektivity vybraných procesů s ohledem na administrativní náročnost a úroveň poskytovaných služeb.

Využití: Aktivita Etapy I.

- Riziková analýza** - analýza rizik hlavních procesů, jejich kvalifikace a kvantifikace a návrh předcházení vč. reakce na vznik rizika

Využití: Aktivita Etapy I., Etapy II.

- Řízených strukturovaných rozhovorů** s relevantními zástupci Zadavatele – získání informací o současném stavu personálního řízení vybraných příspěvkových organizací MPSV.

Využití: Aktivita Etapy I., Etapy II.

- Snímek pracovního dne** - organizační analýza, která se snaží odhalit nedostatky pracovního procesu, vychází z nepřetržitého bezprostředního studia spotřeby času. Snímek pracovního dne se vždy zaměřuje v rámci pozorování na určitého zaměstnance a zaznamenává jeho veškeré vykonávané pracovní činnosti.

Využití: Aktivita Etapy I.

- SWOT analýza** - komplexní metoda kvalitativního hodnocení, jejíž jádro spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, tj. faktory vyjadřující silné (**Strengths**) nebo slabé (**Weaknesses**) vnitřní stránky subjektu a faktory vyjadřující příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**) jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Využití: Aktivita Etapy I., Etapy II.

1.5 Vnitřní proces zpracování a finalizace dílčích výstupů na straně Uchazeče při plnění VZ včetně způsobu zajištění kvality, odpovídající formy a srozumitelnosti výstupů

1.5.1 Akceptační řízení

Uchazeč bude průběžně v rámci VZ zpracovávat dílčí výstupní dokumenty. Uchazeč použije ke zpracování výstupů VZ a k jejich prezentaci zástupcům Zadavatele standardní aplikace a formáty (MS Word, MS Excel, MS Powerpoint). V případě grafického znázornění procesů SW Visio nebo Bizagi.

Zpracované výstupy VZ bude Uchazeč průběžně konzultovat s relevantními zástupci Zadavatele.

Akceptační řízení bude zahájeno na základě předání výstupu VZ do akceptace. Připomínky k výstupům VZ předá Zadavatel Uchazeči nejpozději do 15 pracovních dnů od doručení každého návrhu výstupu. Uchazeč zajistí vypořádání připomínek a předložení finální verze výstupu k odsouhlasení Zadavatelem nejpozději do 10 pracovních dnů od obdržení připomínek Zadavatele. Součástí vypořádání bude seznam vznesených připomínek a popis způsobu jejich vypořádání.

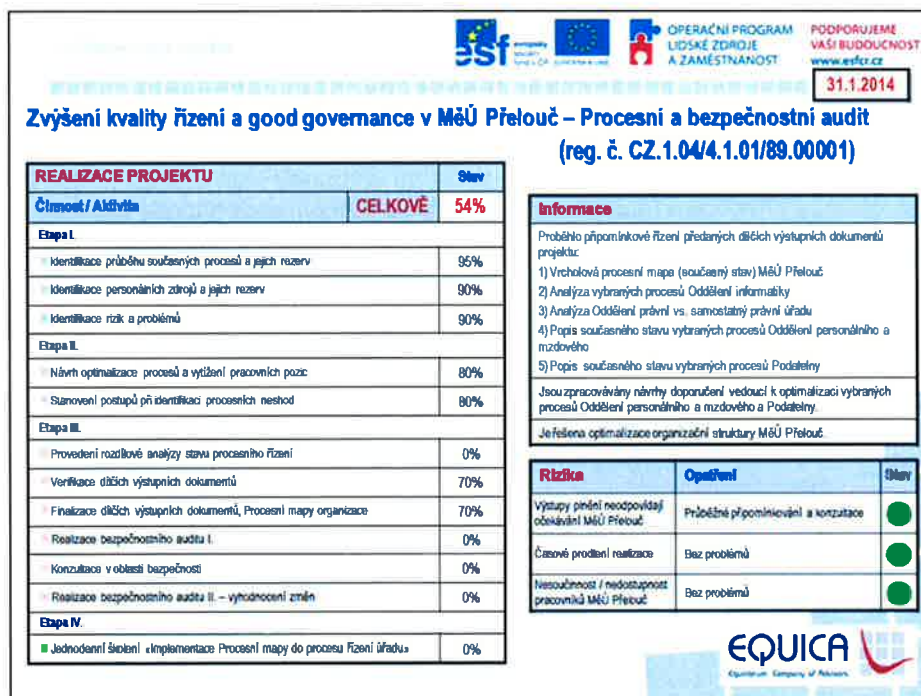
Formou Akceptačního protokolu bude stanoven stupeň závažnosti jednotlivých připomínek a bude konstatováno, zda předání výstupu bylo:

- Akceptováno bez výhrad – výstup byl shledán odpovídající požadavkům (případné připomínky jsou min. závažnosti)
- Akceptováno s výhradou – byly shledány drobné nedostatky výstupu takového charakteru (připomínky typu nepřesná formulace, drobná nepřesnost či neúplnost díla, které však nijak nebrání věcně bezchybnému využití), že po jejich odstranění bude výstup shledán odpovídající požadavkům; budou uvedena doporučení, na základě kterých bude možné nedostatky výstupů odstranit; o předání a převzetí výstupů se zpracovanými připomínkami a odstraněnými vadami bude sepsán nový Akceptační protokol
- Neakceptováno – ve výstupu byly shledány vážné chyby (formulace či řešení je v rozporu s dokumenty a požadavky, dílo není použitelné ve svých základních funkcích nebo se vyskytuje závada znemožňující činnost díla atd.)

Výstup VZ je považován za úspěšně akceptovaný, pokud odpovídající akceptační protokol výstupu obsahuje hodnocení Akceptováno bez výhrad.

Doba od předání výstupů do akceptace se nazývá akceptačním obdobím. Během tohoto období má Zadavatel povinnost provést akceptační řízení. Výstupem z akceptačního řízení jsou akceptační protokoly a zápisy z jednání týmu akceptace. V případě, že akceptační řízení neproběhne, rozhodne o dalším postupu ŘV. Veškeré výstupy z akceptačního řízení by měly být projednány na schůzi Řídicího výboru.

Kvalitu plnění VZ Uchazeč dále zajistí prostřednictvím průběžných informací o aktuálním stavu plnění VZ, které budou nezbytné pro znalost stavu a budou to tedy podklady pro rozhodování a průběžnou analýzu rizik. Tyto informace – formou Status reportů – budou určeny ke sdílení pro členy realizačního týmu i zástupce vedení Zadavatele.



Obr. č. 4: Status report VZ (ilustrativní ukázka)

1.6 Další návrhy směřující k zajištění vysoké úrovně kvality plnění VZ

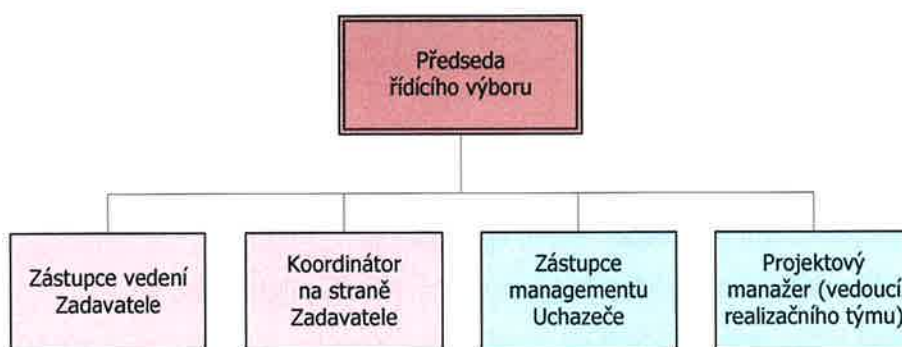
1.6.1 Organizační zabezpečení projektu

Organizační struktura VZ je v souladu s metodikou PRINCE2® a metodikou PRINCEGON navržena v dvouúrovňové struktuře.

Řídící výbor

Řídící výbor (dále také „ŘV“) je nejvyšším orgánem řízení VZ. Jeho úlohou je podpořit práci realizačního týmu, monitorovat průběh projektových prací, garantovat plnění cílů a očekávání VZ a přispět k efektivní komunikaci a spolupráci při řešení VZ v rámci organizace. Úlohou ŘV je dále provádění hodnocení průběhu VZ v návaznosti na stanovený plán, harmonogram i rozpočet.

ŘV projektu by se měl scházet 1 x za 1 - 2 měsíce (tzv. kontrolní dny VZ) a provést pravidelný monitoring postupu realizace VZ.



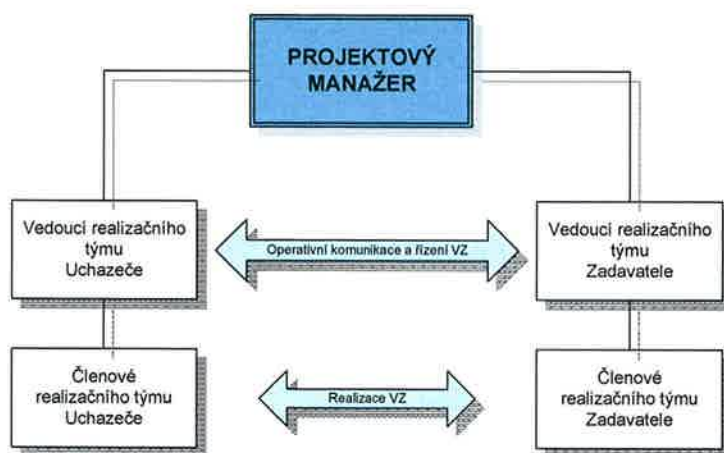
Obr. č. 5: Organizační struktura Řídícího výboru

Realizační tým

Realizační tým (dále také RT) je výkonnou složkou VZ, která zpracovává výstupy a plní úkoly dle schváleného harmonogramu, rozpočtu a pokynů Projektového manažera, a je přímo podřízen ŘV.

RT je řízen Projektovým manažerem. Jeho rozhodnutí jsou závazná pro všechny pracovníky VZ na straně Zadavatele i Uchazeče. Případné spory, vzniklé z jednání vedení projektu, řeší ŘV.

Realizační tým Zadavatele a Uchazeče by se měl potkávat pravidelně např. 1 x 2 týdny.



Obr. č. 6: Organizační struktura Realizačního týmu

1.6.2 Pravidla projektových porad

Splnění termínů realizace jednotlivých aktivit VZ bude zajišťováno institutem porad. ŘV a RT se budou scházet pravidelně ve stanovené frekvenci, která bude určena při zahájení realizace VZ.

Porady budou dokumentovány zápisem (vytvářet bude Uchazeč), kterým budou jednoznačně a transparentně rozděleny úkoly v rámci VZ. Zápisy z porad budou distribuovány všem relevantním rolím VZ. Pokud nebude k zápisu do 48 hodin vznesena připomínka, bude zápis považován automaticky za platný a závazný pro všechny organizačně podřízené složky. Zápis schválený účastníky porady bude tedy závazným operativně-řídicím dokumentem VZ.

1.6.3 Pravidla eskalace problémů

Aktuální problémy, které se vyskytnou v průběhu realizace VZ, budou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, např. na úrovni RT, a to v souladu s jimi definovanými odpovědnostmi a pravomocemi. Současně bude platit pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na nižší řídicí úrovni, budou bez zbytečného odkladu postoupeny na vyšší řídicí úroveň VZ.

1.6.4 Řízení rizik projektu

Úspěšná realizace VZ může být negativně ovlivněna dopady jednotlivých nebo podmíněných či řetězených rizik. Této situaci lze čelit identifikací existujících i potenciálních rizik, návrhem opatření jejich zvládnutí a případným uplatněním těchto opatření.

Uchazeč při zahájení VZ stanoví existující i potenciální rizika VZ, jejichž cílem je:

- upozornit na problémy, které se mohou vyskytnout v průběhu realizace VZ;

Příloha č. 2 – Popis plnění

- umožnit včasné přijetí takových preventivních opatření, která dopad těchto rizik předem minimalizují;
- popsat způsob řešení problémů, které potenciálně vzniknou v průběhu realizace VZ.

Ve vztahu k rizikům ohrožujícím realizaci VZ bude Uchazeč uplatňovat komplexní přístup. V rámci realizace bude Uchazeč odpovědný za splnění stanovených cílů VZ, dodržení termínů VZ a nepřekročení nákladů VZ. Tyto jednotlivé požadavky se navzájem podmiňují, z tohoto důvodu je nutné identifikovat rizika, která by mohla potenciálně bránit naplnění všech tří základních požadavků. Identifikovaná rizika budou uváděna ve status reportu projektu.

Příloha č. 3 smlouvy: Realizační tým

č.	Pozice	Jméno a příjmení	Nejvyšší dosažené vzdělání	Délka relevantní praxe (v letech)
1.	Vedoucí realizačního týmu	Ing. Martina Boháčová	vysokoškolské	6 let
2.	Člen realizačního týmu	Bc. Vladimír Matějček	vysokoškolské	6 let
3.	Člen realizačního týmu	Mgr. Matěj Vala	vysokoškolské	10 let

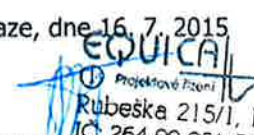
3 SEZNAM SUBDODAVATELŮ

Prohlašuji místopřísežně, za uchazeče Equica, a.s., IČ: 26490951, se sídlem Rubeška 215/1, 190 00 Praha 9 – Vysočany, že zakázka „**Personální audit v resortu MPSV a vytvoření Personální strategie MPSV**“

nebude plněna prostřednictvím subdodavatele.

Toto prohlášení podepisuji jako obchodní ředitel Equica, a.s., IČ: 26490951, se sídlem Rubeška 215/1, Praha 9 – Vysočany, 190 00 na základě plné moci ze dne 5. 11. 2014.

V Praze, dne 16. 7. 2015


EQUICA, a.s.
Rubeška 215/1, 190 00 Praha 9
IČ: 264 90 951; DIČ: CZ26490951

Bc. Vladimír Matějčík

Obchodní ředitel Equica, a.s.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Příloha č. 4 – Položkový rozpočet

Část plnění	Nabídková cena za část plnění (v Kč bez DPH)	Výše DPH v Kč	Nabídková cena za část plnění (v Kč vč. DPH)
I. Etapa			
A. Zmapování probíhajících personálních procesů a činností, zařazení vybraných zaměstnanců.	160 000	33 600	193 600
B. Analýza pracovních pozic vybraných zaměstnanců a náplní práce.	80 000	16 800	96 800
C. Analýza nastavení odborných požadavků na danou pozici	80 000	16 800	96 800
D. Analýza vytíženosti vybraných zaměstnanců	64 000	13 440	77 440
E. Analýza vnitřní a vnější organizační kultury ve vazbě na organizační uspořádání jednotlivých organizací.	64 000	13 440	77 440
F. Návrh na redukci nadbytečných pracovních míst tam, kde jsou podle auditu nepotřebná – s ohledem na výsledky analýz v bodech B, C a D.	48 000	10 080	58 080
G. Návrh na optimalizaci organizační struktury jednotlivých auditovaných organizací.	48 000	10 080	58 080
H. Identifikace slabých míst (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí) u jednotlivých auditovaných organizací	48 000	10 080	58 080
Celková cena za I. Etapu	592 000	124 320	716 320
II. Etapa			
Zpráva o implementaci výsledků v úřadu MPSV a komplexní interní Personální strategie vybraných příspěvkových organizací v resortu MPSV	80 000	16 800	96 800
Celková cena za II. Etapu	80 000	16 800	96 800
Celková nabídková cena			
Celkem (v Kč bez DPH)	Výše DPH v Kč		Celkem (v Kč vč. DPH)
672 000	141 120		813 120