

Procesně-personální audit Rektorátu Univerzity Palackého v Olomouci

Závěrečná zpráva za všechny úseky rektorátu

Finální verze

KPMG Česká republika s.r.o.

30. května 2022

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Obsah

1	Úvod	1
2	Přístup ke zpracování a použité metodiky	2
3	Představení Univerzity Palackého v Olomouci	5
4	Výsledky terénních šetření	10
5	Úsek rektora	19
6	Úsek kancléře	26
7	Úsek kvestora	36
8	Úsek pro mezinárodní spolupráci	58
9	Úsek pro komunikaci a studentské záležitosti	70
10	Úsek pro legislativu a organizaci	86
11	Úsek pro studium	98
12	Úsek pro vědu a výzkum	106
13	Úsek pro strategii a vnější vztahy	111
14	Úsek pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP	117
15	Úsek pro doktorské studijní programy a projekty	120
16	Závěrečná zjištění	125
17	Přílohy	135

Rektorát Univerzity Palackého v OlomouciProcesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

1 Úvod

Předmětem smlouvy o dílo č. 024/OVZ/PV/2022 je provedení procesně personálního auditu, určení personálně nadhodnocených útvarů a podhodnocených útvarů, a to včetně odůvodnění a návrhu úprav (dále také jen „audit“), na Rektorátu Univerzity Palackého v Olomouci (dále jen „RUP“).

Tato smlouva o dílo je výsledkem veřejné zakázky malého rozsahu na služby zadávanou ve výběrovém řízení v souladu s ust. §27 a §31 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v účinném znění s názvem: „Procesně personální audit RUP v Olomouci“. Zadavatelem této veřejné zakázky a následným objednatelem smlouvy o dílo je Univerzita Palackého v Olomouci a jejím zhotovitelem je KPMG Česká republika, s.r.o.

Hlavním cílem auditu je zhodnocení stávajícího stavu, stanovení opatření vedoucích ke zvýšení efektivity fungování RUP a navržení odpovídajícího personálního zajištění chodu RUP. Audit obsahuje komplexní návrh optimalizace personálního řízení na RUP, včetně případného návrhu na restrukturalizaci s cílem maximální výkonnosti organizace (optimalizace počtu zaměstnanců, úspory pracovních sil a nákladů, identifikace nedostatků a slabých míst v činnosti RUP a návrh na jejich odstranění).

Důležité upozornění

Práci na procesně-personálním auditu jsme započali 7.2.2022 a ukončili 17. 5. 2022. Od tohoto data jsme neučinili jakékoliv aktualizace této zprávy o jakékoliv další události či okolnosti.

V průběhu přípravy tohoto auditu jsme spoléhali na primární i sekundární zdroje informací. Primární zdroje představovaly především pracovní setkání a výstupy polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími oddělení a vybranými pracovníky. Klíčovým sekundárním zdrojem dat byly podkladové informace zasláné vedoucími oddělení a zadavatelem, zejména pak Organizační řád, Systematizace míst, procesní karty a mapy a další dokumenty jednotlivých oddělení nebo odborů rektorátu. Pro práci jsme rovněž využívali statistická data ČSÚ, administrativní zdroje ostatních institucí a další analytické podklady, které jsme doplnili našimi zkušenostmi v oblasti procesně-personální analýzy.

Tento dokument se odkazuje na „Analýzu KPMG“; jedná se o případy, kdy jsme provedli určité analytické procedury na základě dostupných informací, abychom byli schopni prezentovat výsledná data. Nicméně nelze vyloučit případné nesrovnalosti či zkreslení informací způsobené poskytnutím dat třetími stranami s neaktualizovanými hodnotami.

Musíme zdůraznit, že provedené kalkulace uvedené v tomto dokumentu jsou závislé na setrvalé platnosti předpokladů, na kterých jsou naše závěry postaveny. Doporučujeme, aby předpoklady a jejich platnost byly v budoucnu podle potřeby ověřovány a aktualizovány v závislosti na měnící se situaci v ČR a vývoji relevantních segmentů.

Pro bližší informace týkající se omezení našich závěrů se prosím obraťte na osobu zodpovědnou za tento dokument. Tento dokument je určen pro účely adresáta a nemá být citován či jinak zmiňován, ať už jako celek nebo jeho část, bez předchozího souhlasu KPMG, kromě případů souvisejících s vlastní realizací předmětného projektu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

2 Přístup ke zpracování a použité metodiky

Přístup ke zpracování auditu vychází z požadavků zadavatele a standardních postupů a metod procesně-personálního auditu. Struktura výstupu je rozdělena na dvě základní části.

V první části je provedena podrobná analýza jednotlivých organizačních útvarů rektorátu. Ve které jsou posuzovány jejich stávající a budoucí vykonávané činnosti, nastavené procesy, rozdělení kompetencí, způsob komunikace, odměňování atd.

V druhé návrhové části jsou doporučena celková doporučení k nastavení vhodnější organizační struktury.

2.1 Metodika

Pro provedení Auditů rektorátu UPOL byl společností KPMG Česká republika stanoven metodický postup. Tento metodický postup zahrnoval tyto součásti:

A. Analytická část – analýza a zmapování činnosti úřadu

1. Analýza interní dokumentace

- Seznam činnosti, za jejichž plnění je odpovědný auditovaný útvar
- Pracovní náplně auditovaných útvarů – rozhovory (výběr vzorku pracovníků)
- Zmapování pracovních podmínek
- Analýza procesního modelu za daný útvar (pokud je k dispozici)
- Data o činnosti odborného útvaru (počet stanovisek, smluv, úkonů, uspořádaných akcí, počty mobilit atd.).

2. Polo-strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky útvarů k zjištění a validaci informací. Pro průběh rozhovoru byl zpracován scénář s následujícími okruhy otázek:

- popis organizační struktury odboru/oddělení – historický a budoucí vývoj
- rámcový popis činnosti, za které je odbor/oddělení odpovědné
- jednotlivé procesy a jejich verifikace (pokud budou k dispozici), případně definice procesů
- způsob řízení odboru/oddělení
- kontrola činnosti pracovníků
- měřitelnost výkonu
- hodnocení, motivace a rozvoj podřízených.

3. Výzkum na vzorku pracovníků útvaru

- Výběr relevantního vzorku pracovníků daného odborného útvaru
- Dotazníkové šetření/telefonický rozhovor pro ověření výsledků u vybraných činností.

4. Srovnávací analýza (Benchmark) ve vybraných oblastech

- Srovnání s ostatními univerzitami v ČR pro vybrané činnosti
- Využití srovnání s dalšími institucemi dle relevance činnosti.

B. Syntetická část – zpracování analytických zjištění z auditu

- Vypracování přehledových karet za každý odborný útvar, ve kterých budou vedená zásadní zjištění získaná z provedení auditu minimálně ve formátu
 - identifikace odborného útvaru
 - stanovení silných a slabých stránek
 - definování slabých míst a klíčových problémů na úrovni odboru
 - kvantifikace zjištění u vybraných činností – pouze v případě měřitelnosti
 - vyhodnocení/doporučení.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

2.2 Popis vybraných částí metodiky

Polo-strukturované rozhovory – cílem polo-strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků a prorektory byla validace všech vykonávaných procesů a činností, předpoklad vzniku nových agend v následujících obdobích a změn v agendách stávajících. Dalšími tématy rozhovorů byly názory pracovníků na aktuální funkčnost organizační struktury organizace, efektivnost komunikace v jejím rámci, profesní rozvoj zaměstnanců, dělení kompetencí mezi jednotlivými útvary a další směřování rektorátu. Polo-strukturované rozhovory byly vedené i s vedoucími pracovníky fakult s cílem zmapování spokojenosti součástí UPOL s prací RUP.

Výzkum na vzorku pracovníků útvaru – nad rámec polo-strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo na vybraných pracovištích provedeno ověření činnosti a zmapování agendy formou rozhovorů s vybranými pracovníky.

Dotazníkové šetření – dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění aktuální spokojenosti a stavu podpůrných procesů pro zajištění výkonu činností THP pracovníků, včetně doporučení pro nastavení vhodné organizační struktury. Dotazníkové šetření bylo provedeno jak v rámci rektorátu, tak v rámci fakult s cílem zmapování spokojenosti součástí UPOL s prací RUP.

Srovnávací analýza (Benchmark) – srovnávací analýza byla prováděna pro data zpravidla z Univerzity Karlovy (UK), Masarykovy univerzity (MUNI), České zemědělské univerzity (ČZU), Českého Vysokého Učení Technického v Praze (ČVUT), Univerzity Hradec Králové (UHK) případně Vysokého Učení Technického v Brně (VUT) z důvodu porovnatelnosti buď z pohledu počtu fakult, počtu zaměstnanců nebo počtu studentů. V případech, kdy je porovnáván počet zaměstnanců dílčích oddělení na počet zaměstnanců univerzity jsou brána data z 03/2022 pro počet zaměstnanců dílčích oddělení a data pro r. 2020 pro počet zaměstnanců univerzity (s ohledem na dostupnost dat z poslední dostupné výroční zprávy).

2.3 Omezení pro vyhodnocení aktuálního stavu

V průběhu analytických prací byla identifikována omezení, která určitou měrou ovlivňují použité metodiky, finální vyhodnocení aktuálního stavu a interpretaci výsledků provedených analýz a závěrů. Mezi tato omezení patří:

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo koncipováno jako dobrovolné a jeho výsledky není možné považovat za statisticky reprezentativní. Vzhledem k relativně vysokému počtu zapojených respondentů, kontrole validity získaných dat a způsobu vyhodnocení, získaná data poskytují důležitý pohled na činnost RUP.

Vstupní předpoklady

Zpracovatel vychází především z dat, informací a materiálů poskytnutých zadavatelem a z předpokladu, že všechny poskytnuté informace jsou správné, úplné a pravdivé.

Omezené veřejně přístupné informace pro benchmarking

Při realizaci srovnávací analýzy byl zpracovatel omezen množstvím veřejně dostupných informací o srovnávaných univerzitách. Aktuální počty zaměstnanců na dílčích odděleních tak neodpovídají FTE, nejnovější veřejně dostupná data jsou pak většinou dostupná za rok 2020.

2.4 Výchozí předpoklady

Stanovená auditní doporučení vycházejí z předpokladů a hlavních potřeb identifikovaných během analýzy obecných trendů, rešerše a analýzy strategické dokumentace UP, zejména pak

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ (dále jen „Strategický záměr“), a dalších provedených výzkumů. Tyto předpoklady, na které by měla auditní doporučení reagovat, jsou:

- Výrazný nárůst zaměstnanců RUP v posledních letech
- Významná část úvazků financována z projektů – nestabilita a nejistota financování do budoucna
- Potřeba jasného rozdělení zodpovědností u hlavních aktivit univerzity
- Potřeba zlepšení strategického plánování
- Potřeba více integrovat a centralizovat řízení kvality, výzkumu a strategického řízení a zredukovat počet útvarů a oddělení
- Potřeba posílit interdisciplinární a spolupracující výzkum integrací a centralizací řízení výzkumu
- Potřeba podpory inovativních přístupů ve výuce a učení
- Potřeba udržení snahy o koncepční vymezení internacionalizace jako nedílné součásti všech hlavních činností
- Posílení role doktorského vzdělávání a větší sjednocení pravidel, dohledu a průpravy
- Potřeba věnovat více pozornosti rozvoji lidských zdrojů a zajištění zřetelných struktur na podporu akademických a administrativních pracovníků při jejich rozvoji a také věnovat více pozornosti vzdělávání vedoucích pracovníků
- Přijetí strategie společenské odpovědnosti včetně cílů v dalších relevantních oblastech.
- Zřízení studentského parlamentu a studentské platformy sdružující studentské spolky
- Nastavení systému pro odhalování případné korupce
- Minimalizace pracovní zátěže akademických pracovníků v nejvyšších vedoucích pozicích, ideálně mít vedoucí pozice jako celý úvazek
- Problematika Age Managementu vzhledem ke statistice věkové struktury zaměstnanců.
- Stanovit soubor relevantních znaků spokojenosti zaměstnanců (nejen benefitů) včetně vnímání společenské odpovědnosti a pravidelně je vyhodnocovat

Rektorát Univerzity Palackého v OlomouciProcesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

3 Představení Univerzity Palackého v Olomouci

Univerzita Palackého v Olomouci byla založena v roce 1573, čímž se řadí se svojí dlouholetou tradicí na druhou příčku v žebříčku nejstarších českých univerzit, na Moravě je pak univerzitou nejstarší. V roce 2022 studovalo univerzitu 22 672 studentů, kteří se mohli rozhodnout mezi 8 fakultami a 840 studijními programy. Na počátku roku 2021 byl zahájen provoz nového vysokoškolského ústavu Český institut výzkumu a pokročilých technologií (Czech Advanced Technology and Research Institute). Rektorem univerzity byl v květnu 2021 jmenován prof. MUDr. Martin Procházka, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci se nachází v krajském městě Olomouckého kraje, který je tvořený pěti okresy a se svými 622 813 obyvateli se řadí na šestou příčku nejlidnatějších krajů v Čechách. Olomouc je město, kde je každý čtvrtý obyvatel studentem či studentkou UPOL a v jeho středu se nachází sloup Nejsvětější Trojice, který byl v roce 2000 zapsán na Seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO.

Univerzita zaměstnává 3 087 zaměstnanců, jejichž většina pochází z Olomouckého kraje. Díky tomu hraje univerzita významnou roli v oblasti regionálního rozvoje. V Olomouckém kraji se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů, bez nějž si nelze představit hospodářský ani ekonomický rozvoj. V Olomouci založila univerzita muzeum vědy Pevnost poznání a pořádá tam nejrůznější vzdělávací a společensko-kulturní akce. Každoročně pořádá největší festival populárně-vědeckého filmu v Evropě Academia Film Olomouc, Přehlídku filmové animace a současného umění, studentský Olomoucký majáles, festival Baroko, MusicOlomouc a Bohemia Prix Radio a spoustu dalších. Důraz klade i na mezinárodní rozvoj a internacionalizaci, za což ji byla udělena Evropská cena od evropské asociace pro mezinárodní vzdělávání EIAE.

Vzhledem k široké škále studijních programů je univerzita atraktivní také pro zahraniční studenty. Má 186 akreditovaných studijních programů v cizím jazyce, které umožňují studium 3 646 studentům ze 103 zemí světa. V nabídce jednotlivých fakult je 185 bakalářských studijních programů, z nichž 12 je v anglickém jazyce. Po absolvování bakalářského studia si studenti mohou vybrat ze 181 navazujících programů v češtině a 26 v angličtině. Široký výběr má i doktorské studium, které láká výběrem 175 českých a 71 anglických oborů. Výběr studijních programů se každoročně rozšiřuje o nová atraktivní témata od teologie až po práva. Vliv univerzity se promítá do zahraničních hodnotících žebříčků, kdy v roce 2021 zaujala 591–600. místo v QS World University Rankings 2021. O rok dříve se umístila na 529. místě v U.S: News Best Global Universities Ranking.

Mimo kvalitní vzdělávání poskytuje univerzita i příjemné zázemí pro své studenty a zaměstnance. Moderní ubytovací kapacity poskytují 4 800 lůžek rozdělených mezi 12 kolejí. Studentům a zaměstnancům univerzity jsou k dispozici sportovní zařízení, parky, knihovna, stravovací komplexy a v neposlední řadě poradenské centrum. Poradenské centrum poskytuje služby i v rámci získání stipendia, které získalo ve školním roce 2020–2021 přes 80 % studentů. Jsou poskytována stipendia prospěchová, ubytovací, sociální a na výzkumnou, vývojovou a inovační činnost. Za významné zásluhy lze získat i stipendium mimořádné.

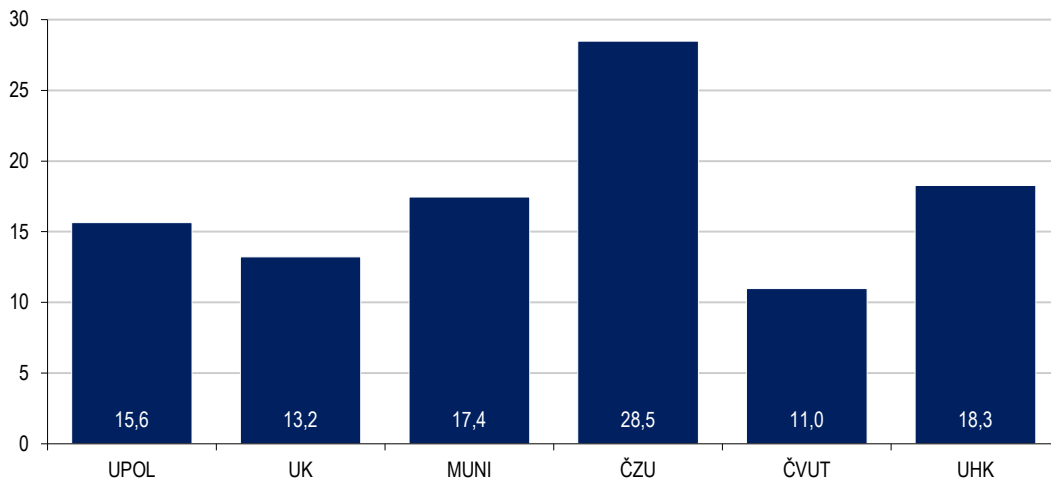
3.1 Porovnání s ostatními VŠ

UPOL zaměstnává 3 087 zaměstnanců, což ho řadí na 4. příčku za UK (9 091), MUNI (4 602) a ČVUT (4 160). Tato čísla za poslední 3 roky stále rostou a očekává se vzhledem k většímu zájmu o studium jejich další růst. Největší podíl studentů na zaměstnancích je na ČZÚ a nejmenší na ČVUT, UPOL se pohybuje přibližně na průměrných hodnotách.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

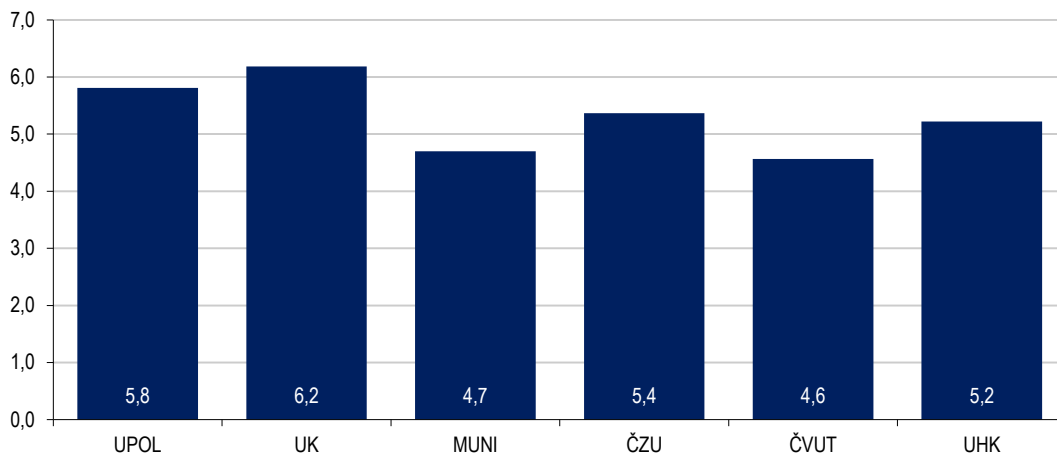
Graf 1: Počet studentů vybraných vysokých škol na akademické pracovníky (2020)



Zdroj: MŠMT ČR

Nabídka studijních oborů je v Čechách opravdu vysoká. Univerzita Karlova má 17 fakult, které nabízí skoro 1100 studijních oborů, nejvíce absolventů na počet oborů má UPOL, kde tento poměr činí 0,2 absolventa na obor. Ročně absolvuje na těchto 6 univerzitách 28 632 studentů, z nichž je nejvíce z Univerzity Karlovy (7 724). V grafu níže je vyobrazen poměr studentů na absolventy.

Graf 2: Počet studentů vybraných vysokých škol na nové absolventy (2021)



Zdroj: MŠMT ČR

Zajímavým údajem je výše rozpočtu na počet studentů. Nejvyšší hodnotu tj. 155 tis. Kč/student má Univerzita Palackého v Olomouci. Nejméně má naopak ČZU se 105 tis./student. Výše rozpočtu jednotlivých vysokých škol za rok 2020 je vyobrazena v tabulce.

Tabulka 1: Statistické údaje vysokých škol (2020)

Subjekt	Výše rozpočtu (tis. Kč)	Počet studentů	Výše rozpočtu na studenta (tis. Kč)	Počet studentů na akademické pracovníky
UPOL	3 388 274	21 824	155,3	15,6

Rektorát Univerzity Palackého v OlomouciProcesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Univerzita Karlova	10 126 663	51 381	197,1	13,2
Masarykova univerzita	6 645 812	31 521	210,8	17,4
Česká zemědělská univerzita v Praze	2 241 532	21 164	105,9	28,5
České vysoké učení technické v Praze	5 009 865	17 442	287,2	10,9
Univerzita Hradec Králové	721 078	6 390	112,8	18,3

Zdroj: MŠMT ČR

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

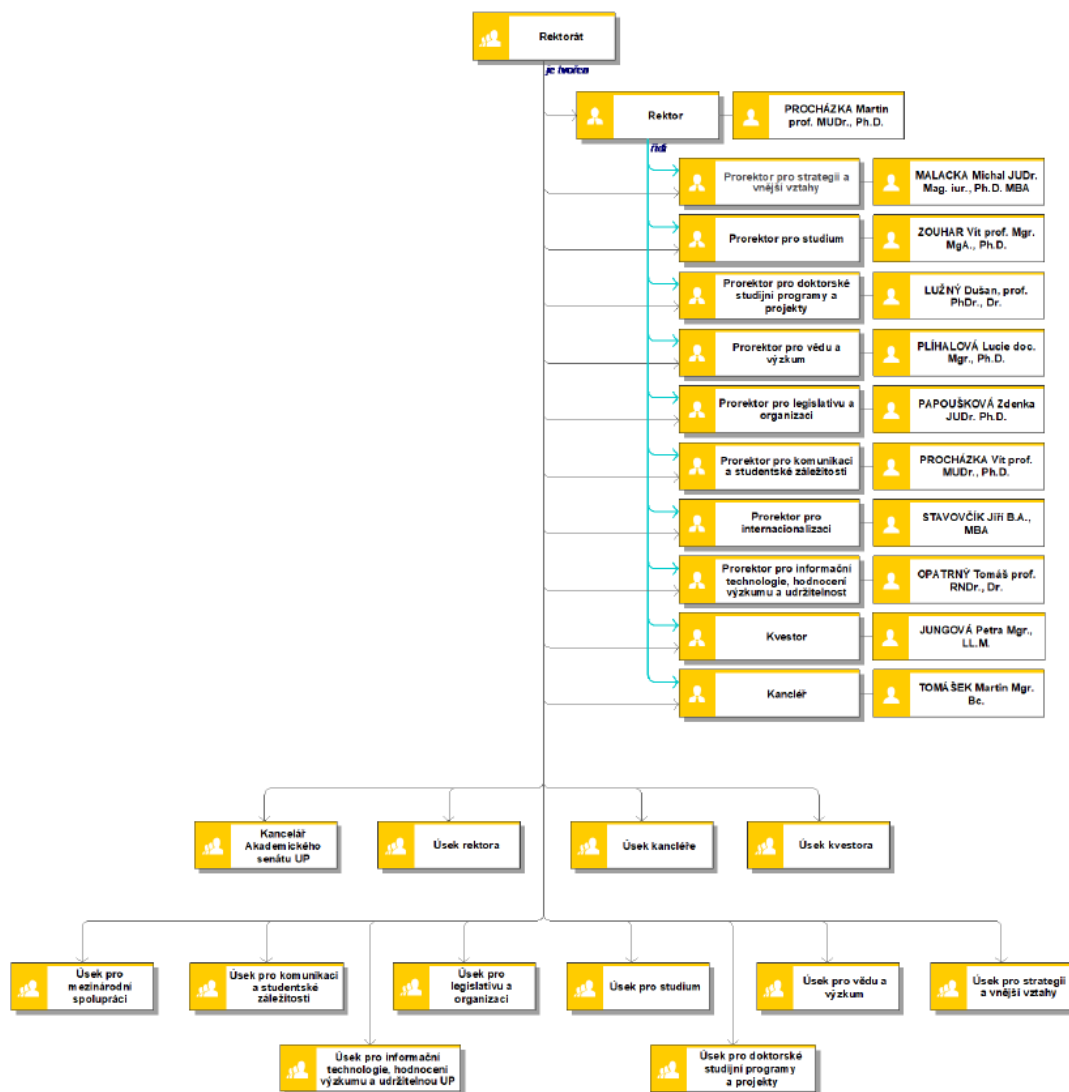
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

3.2 Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci:

- Plní funkci servisního střediska pro fakulty UPOL
- poskytuje metodickou podporu všem součástem UPOL definovanou dle organizačního řádu
- člení se na úseky, odbory a oddělení

Obrázek 1: Organizační schéma Rektorátu UPOL (platnost k 1.3.2022)



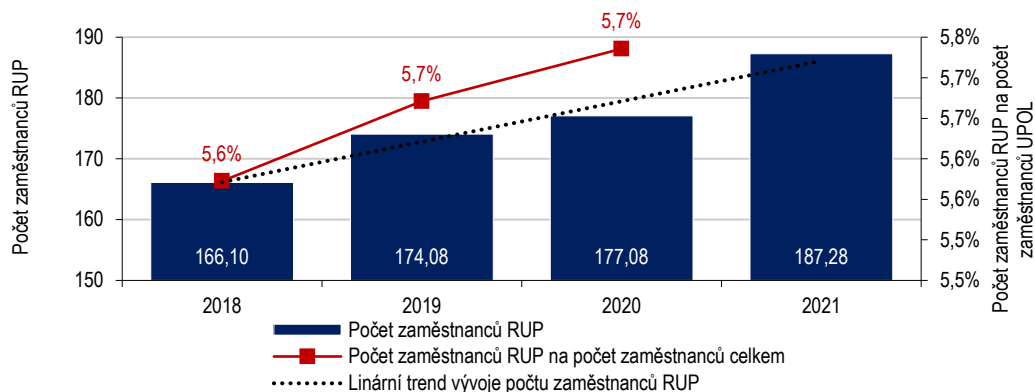
Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Z dostupných údajů je zřejmé, že počet zaměstnanců rektorátu UPOL se od roku 2018 zvyšuje (pro r. 2021 nejsou dostupná data o celkovém počtu zaměstnanců UPOL).

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců (FTE) rektorátu v letech 2018–2021



Zdroj: UPOL

Při přepočtu počtu zaměstnanců RUP na počet zaměstnanců UPOL je z čistě statistického pohledu možné konstatovat, že trend zátěže na zaměstnance rektorátu je klesající (při téměř konstantním počtu zaměstnanců univerzity mezi lety vzrostl počet zaměstnanců RUP). Je však nutné brát v potaz skutečnost, že na celé řadě úseků/odborů/oddělení nedocházelo mezi lety ke zvyšování systemizovaných míst, a proto je toto zjištění nutné zohlednit spíše na dílčích úsecích.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

4 Výsledky terénních šetření

V rámci procesně-personálního auditu byla realizována dvě dotazníková šetření:

- zhodnocení činnosti rektorátu fakultami
- výzkum spokojenosti zaměstnanců rektorátu

Cílem těchto šetření bylo získat kvantitativní data a kvalitativní informace pro účely auditních zjištění. V této části jsou prezentovány agregované výsledky obou šetření. Podrobné výsledky jsou k dispozici v příloze této zprávy.

Klíčová zjištění:

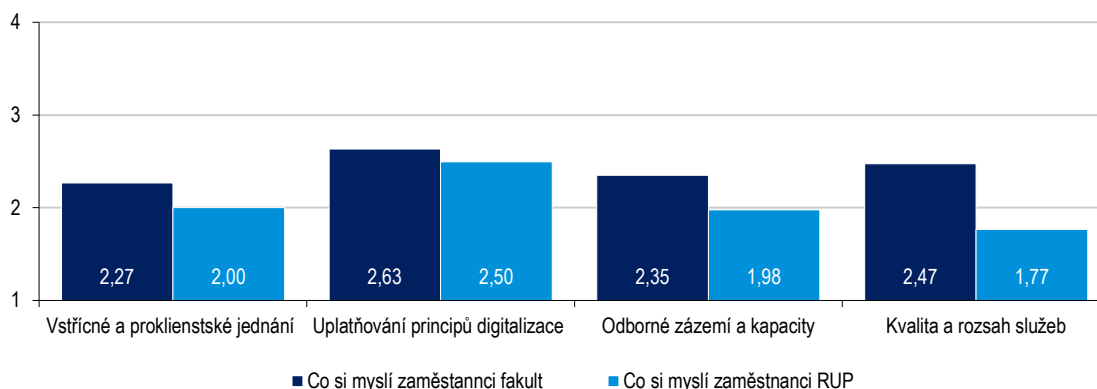
- **Hodnocení vlastní činnosti zaměstnanců rektorátu bylo ve všech hodnocených aspektech lepší, než je toto hodnocení zaměstnanci fakult.**
- **Nejvýraznější rozdíly byly zjištěny v aspektech kvalita / rozsah služeb a odborné zázemí a kapacity.**
- **Nejmenší míra spokojenosti byla identifikována v uplatňování principu digitalizace.**

Hodnocení postojů bylo provedeno na základě metodiky rozdílové analýzy z dat získaných z obou dotazníkových šetření. Pro rozdílovou analýzu byly k dispozici čtyři základní hodnocené aspekty. Z grafu níže vyplývá celkové hodnocení těchto aspektů univerzity.

Z dat vyplývá, že ve všech aspektech je hodnocení vlastní činnosti zaměstnanců rektorátu lepší než hodnocení této činnosti ze strany fakult. Hodnocení fakult je průměrné, hodnocení vlastní činnosti zaměstnanců rektorátu je spíše nadprůměrné.

Nejmenší míra spokojenosti byla identifikována v uplatňování principu digitalizace, u kterého je toto hodnocení průměrné nebo mírně podprůměrné.

Graf 4: Srovnání postoje zaměstnanců (akademických pracovníků) fakult a rektorátu (1: spokojenost - 4: nespokojenost) v dílčích aspektech činnosti rektorátu



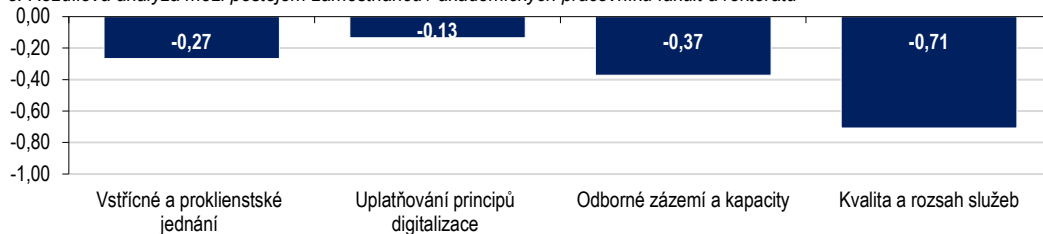
Zdroj: KPMG Česká republika

Z níže uvedeného grafu jsou velmi dobře patrné rozdíly na úrovni jednotlivých aspektů. Vzhledem k tomu, že ve všech hodnocených aspektech dochází k tomu, že fakulty jsou k práci rektorátu kritičtější než jeho zaměstnanci, tak to může vést k nenaplněným očekáváním a výsledné nespokojenosti s jeho činností. Největší rozdíl byl identifikován v aspektech „kvalita a rozsah služeb“ a „odborné zázemí a kapacity“, tedy zcela klíčových oblastech činnosti rektorátu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 5: Rozdílová analýza mezi postojem zaměstnanců / akademických pracovníků fakult a rektorátu



Zdroj: KPMG Česká republika

4.1 Šetření spokojenosti zaměstnanců rektorátu

Cíl	Zjištění spokojenosti zaměstnanců rektorátu
Cílová skupina	Zaměstnanci rektorátu
Metoda	On-line šetření na základě dotazníku
Vzorek	N–130
Způsob vyhodnocení	Škála 1–4 (1: souhlas/spokojenost - 4: nesouhlas/nespokojenost)
	Slovní – vyhodnocení slovních komentářů
Struktura dotazníků	48 uzavřených otázek / 7 otevřených otázek
Období	14. březen 2022 až 2. duben 2022

Klíčová zjištění:

- **Celková spokojenost zaměstnanců RUP je lehce nadprůměrná.**
- **Největší spokojenost je v oblasti řízení a organizace práce a pracovním prostředí, podmínek pro práci a technickém vybavení.**
- **Nejmenší spokojenost je v oblasti vize a strategie, možnostech profesního rozvoje a odměňování, komunikace, kultury a vztahů na pracovišti.**

Agregované výsledky:

Níže jsou uvedeny agregované výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců podle jednotlivých sekcí. Největší spokojenost byla zaznamenána u výsledků sekce C – řízení a organizace práce na RUP a sekce E – Pracovní prostředí, podmínky pro práci a technické vybavení. Nejmenší spokojenost byla zaznamenána u sekce A – Vize a základní hodnoty a dále u sekce F – Profesní rozvoj a odměňování zaměstnanců RUP, sekce B – Strategie a plánování RUP a Sekce D – Komunikace, kultura a vztahy na RUP.

Graf 6: Srovnání jednotlivých sekcí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců RUP



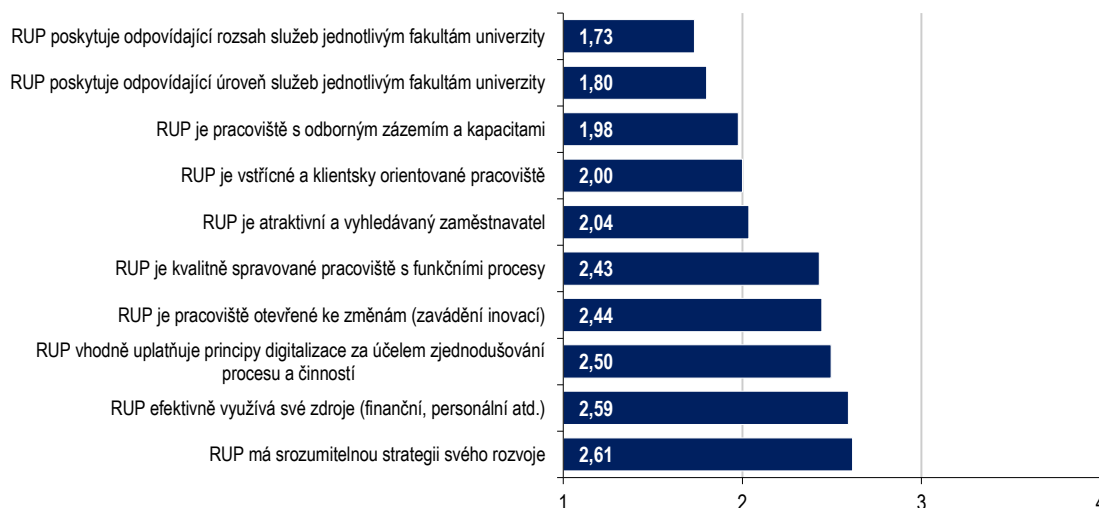
Zdroj: KPMG Česká republika

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Z výsledků vnímání činností RUP dle tvrzení uvedených v sekci A vyplývá, že zaměstnanci se nejvíce ztotožňují s tím, že poskytují odpovídající rozsah a úroveň služeb jednotlivým fakultám a vnímají se jako odborné a klientsky orientované pracoviště. Na druhé straně za největší problém považují srozumitelnost strategie, způsob využívání zdrojů a způsob uplatňování principů digitalizace.

Graf 7: Vnímání činností RUP dle vybraných tvrzení zaměstnanců RUP (1: souhlas - 4: nesouhlas)



Zdroj: KPMG Česká republika

Z analýzy jednotlivých otázek sekcí dotazníku B až H vyplývá, je možné vyvodit některé obecné závěry. Nejmenší spokojenost je s politikou odměňování, celkovou strategií RUP, komunikací / spoluprací a možnostmi karierního rozvoje.

Tabulka 2: TOP 10 dílčích aspektů s deklarací nejnižší spokojenosti zaměstnanců RUP (bez sekce A)

Otázka	Výsledky
Odměňování v RUP je spravedlivé a odráží mé nasazení při výkonu práce?	2,84
Jsem pravidelně informován/a o poslání, vizi a cílech RUP?	2,55
Celková úroveň komunikace na RUP je pro mě na vyhovující úrovni?	2,54
Vedení RUP (UP) zaleží na celkové spokojenosti svých zaměstnanců?	2,41
Věřím, že mi RUP poskytuje dostatečný prostor pro karierní růst (povyšení)?	2,40
Na RUP je vytvořen dostatečný prostor pro spolupráci mezi zaměstnanci napříč jednotlivými útvary?	2,33
Je mi umožněno se přiměřeným způsobem podílet na dalším rozvoji RUP?	2,32
Ztotožňuji se se strategií a směřováním (poslání, vize a cíle) RUP?	2,28
Na RUP jsou podle mého názoru přiměřeně dosahovány stanovené cíle?	2,19
Uvažoval/la jste v poslední době (roce) o odchodu z RUP?	2,14

Zdroj: KPMG Česká republika

Naopak největší míra spokojenosti je deklarována u hodnocení umístění (lokace) pracoviště, způsobu řízení ze strany přímého nadřízeného, vlastní angažovanosti, případně dostupnosti technického vybavení.

Tabulka 3: TOP 10 dílčích aspektů s deklarací největší spokojenosti zaměstnanců RUP (bez sekce A)

Otázka	Výsledky
Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?	1,41
Rozumím významu své pracovní pozice z pohledu naplňování základních cílů RUP?	1,42
Můj přímý nadřízený se mnou jedná v souladu se zásadami etiky?	1,43
Považuji svého přímého nadřízeného za osobu, která si váží mé práce?	1,57

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Přímý nadřízený je otevřen mým připomínkám a mohu tak poskytnout podněty pro zlepšení v jakékoliv oblasti činnosti?	1,59
Plnění úkolů je ze strany mého přímého nadřízeného vyžadováno a kontrolováno?	1,64
Poskytuje mi RUP dostatečné technické vybavení a zdroje pro můj pracovní výkon?	1,67
Poskytuje mi přímý nadřízený potřebné informace a součinnost pro výkon práce?	1,72
Mám jasně a smysluplně ze strany mého přímého nadřízeného stanovené pracovní úkoly?	1,76
Práce mě baví a poskytuje mi pocit smysluplnosti a účelnosti?	1,76

Zdroj: KPMG Česká republika

4.2 Zhodnocení činnosti rektorátu fakultami – dotazníkové šetření

Cíl	Zjištění zpětné vazby k činnosti RUP
Cílová skupina	Zaměstnanci a akademičtí pracovníci fakult UPOL
Metoda	On-line šetření na základě dotazníku
Vzorek	N–531
Způsob vyhodnocení	Škála 1–4 (1: souhlas/spokojenost - 4: nesouhlas/nespokojenost) Slovní – vyhodnocení slovních komentářů
Struktura dotazníku	10 uzavřených otázek / 1 otevřená otázka (volné komentáře)
Období	14. březen 2022 až 2. duben 2022

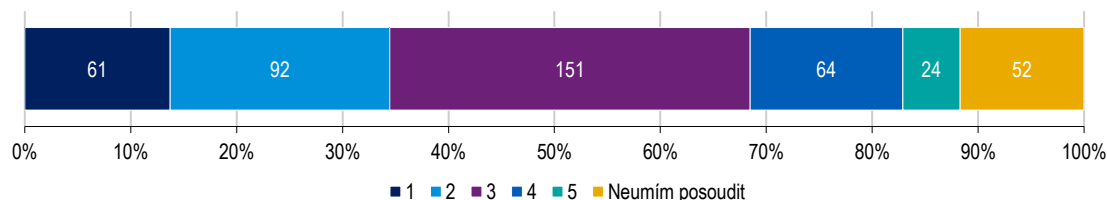
Klíčová zjištění:

- **Celkový dojem z činnosti RUP je u zaměstnanců fakult průměrný nebo mírně nadprůměrný. Frekvence a potřeba komunikace je ze strany fakult pravidelná a poměrně častá.**
- **Nejlepšího výsledku RUP dosáhl v oblasti vstřícnosti a pro-klientského přístupu, dále v oblasti rozsahu poskytovaných služeb i odborného zázemí.**
- **Nejhůře je vnímána transparentnost RUP, koncepčnost a metodická podpora a uplatňování principů digitalizace v jeho činnostech.**
- **Problémem je dále ve srozumitelnosti poskytovaných informací, rychlosti vyřízení požadavku a rozsahu a kvalitě informací na webu / intranetu.**

Agregované výsledky:

Celkový dojem z činnosti RUP je u zaměstnanců fakult průměrný nebo mírně nadprůměrný.

Graf 8: Celkový dojem z činnosti RUP (1 nejlepší x 5 nejhorší)



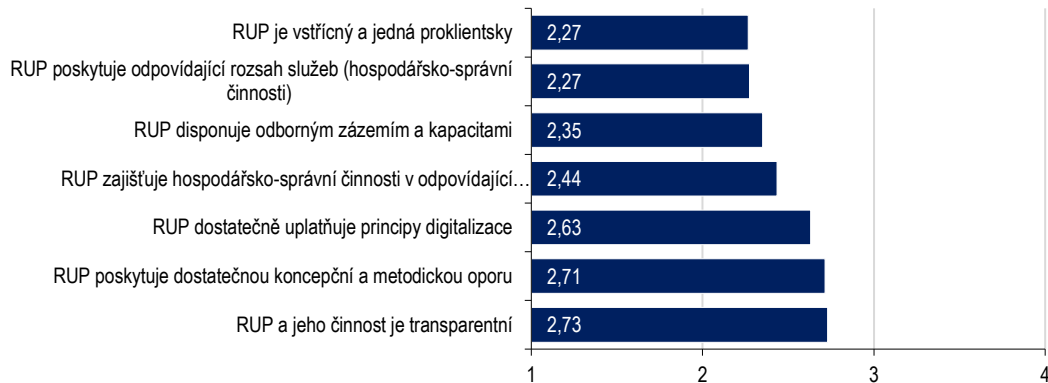
Zdroj: KPMG Česká republika

Z vnímání činnosti RUP dle jednotlivých tvrzení vyplývá, že zaměstnanci vnímají jednotlivé oblasti činnosti průměrně. Nejlepšího výsledku RUP dosáhl v oblasti vstřícnosti a pro-klientského přístupu, dále v oblasti rozsahu poskytovaných služeb i odborného zázemí. Nejhůře je vnímána transparentnost RUP, koncepčnost a metodická podpora a uplatňování principů digitalizace v jeho činnostech.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

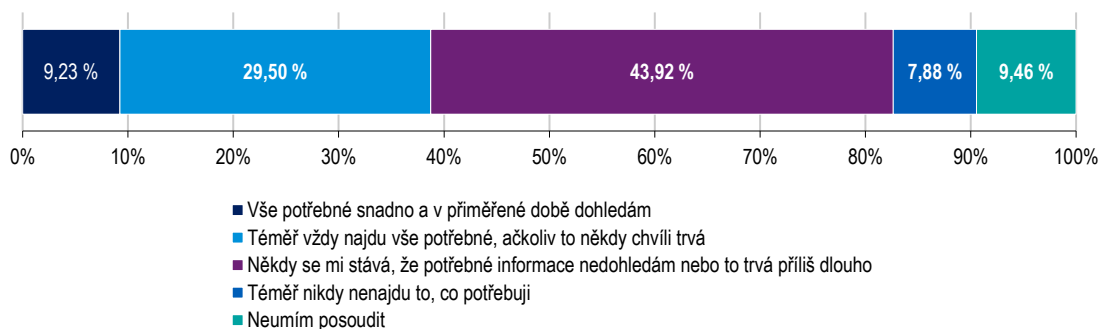
Graf 9: Vnímání činností RUP dle vybraných tvrzení faktů (1: souhlas - 4: nesouhlas)



Zdroj: KPMG Česká republika

Z následujícího grafu vyplývá, jak zaměstnanci fakult vnímají způsob dohledání potřebných informací. Pouze necelých 40 % souhlasí s tím, že vyhledání relevantních informací není zásadní problém. Více než 43 % tvrdí, že hledání informací trvá dlouho nebo je nenajde a necelých 8 % dokonce tvrdí, že nenajde nikdy to, co potřebuje.

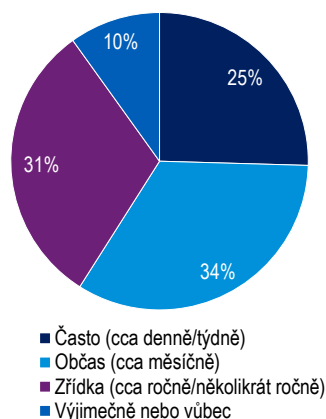
Graf 10: Hodnocení způsobu dohledání informací na RUP zaměstnanci fakult



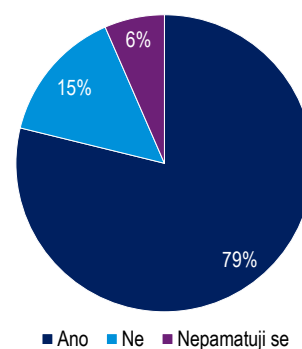
Zdroj: KPMG Česká republika

Frekvenci komunikace s RUP byla u nadpoloviční většiny respondentů poměrně častá. Přibližně 90 % všech zaměstnanců přijde do styku s RUP minimálně jednou ročně. V případě posledního roku je deklarovaná míra potřeby něco řešit na RUP o něco nižší.

Graf 11: Frekvence komunikace zaměstnanců fakult s RUP



Graf 12: Nezbytnost řešení požadavku zaměstnanců fakult na RUP v posledním roce



Zdroj: KPMG Česká republika

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

V případě, že musí daný zaměstnanec fakulty něco z RUP řešit, není problém dosažitelnost zaměstnance, způsob komunikace a chování ani ochota vyjít vstříc. Problém je vnímán spíše v srozumitelnosti poskytovaných informací, rychlosti vyřízení požadavku a zejména rozsahu a kvalitě informací na webu / intranetu.

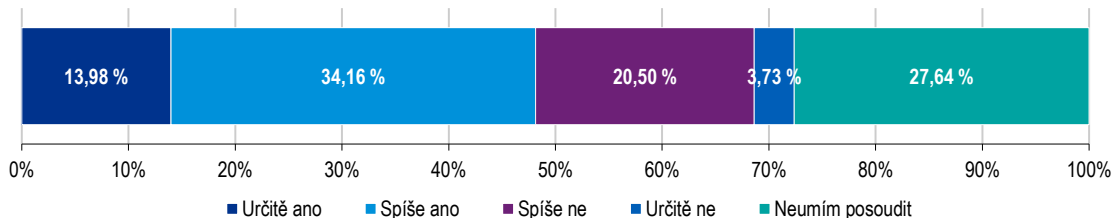
Graf 13 Způsob řešení požadavků s konkrétním zaměstnancem RUP ze strany fakult (1: spokojenost - 4: nespokojenost)



Zdroj: KPMG Česká republika

Významná většina zaměstnanců fakult má pocit, že na RUP pracují zaměstnanci rádi, což koreluje s tvrzeními v předešlých otázkách, u kterých byly pozitivně hodnoceny ovlivnitelné faktory daným zaměstnancem RUP (chování, vstřícnost, dosažitelnost, komunikace atd.).

Graf 14: Vnímání pocitu zaměstnanců fakult, zda zaměstnanci na RUP pracují rádi



Zdroj: KPMG Česká republika

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

4.3 Zhodnocení činností rektorátu fakultami – rozhovory

Cíl	Zjištění zpětně vazby k činnosti RUP
Cílová skupina	Zástupci jednotlivých fakult
Metoda	Polostrukturované rozhovory
Vzorek	N-5
Způsob vyhodnocení	Škála 1–4 (1: souhlas/spokojenost - 4: nesouhlas/nespokojenost)
	Slovní – vyhodnocení slovních komentářů
Období	14. duben 2022 až 22. duben 2022

Klíčová zjištění

- Respondenti vnímají důležitost poskytovaných služeb rektorátu z hlediska centrální metodické role pro koordinaci a jednotném přístupu napříč celou univerzitou a kladně hodnotí snahu rektorátu o revizi stávajících činností a snahu o zefektivnění.
- Respondenti celkově se službami rektorátu spíše nejsou spokojeni, a to především z důvodu nedostatečné transparentnosti poskytovaných služeb a dalších činností rektorátu a nedostatečné flexibility a efektivity řízení.
- Respondenti však upozorňují na značné rozdíly mezi jednotlivými odděleními.

Agregované výsledky

- › **Vstřícnost a pro-klientský přístup:** V oblasti komunikace je negativně hodnocena byrokracie, kterou respondenti spatřují především v tom, že rektorát není v dostatečném kontaktu s fakultami a nevytváří podmínky pro to, aby bylo nasloucháno potřebám fakult. Zároveň pro fakulty dle respondentů nejsou dostatečně komunikována existující či nová opatření a předpisy.
- › **Rozsah poskytovaných služeb:** Rozsah poskytovaných služeb respondenti hodnotí jako dostatečný, nicméně respondenti uvádí, že poměrně velké množství činností provádí samy fakulty buď z důvodu historické nedobré zkušenosti se službami rektorátu, případně z toho důvodu, že je pro fakulty efektivnější mít některé služby „in-house“ a přizpůsobené na míru svým potřebám. Respondenti u některých útvarů rektorátu nebyli schopni určit, co je náplní práce daného útvaru a co je služba, která daným útvarem má být fakultám poskytována.
- › **Kvalita hospodářsko-správní činnosti:** Respondenti negativně hodnotí nárůst rozpočtu rektorátu a odklon od toho, že by rektorát měl být servisním pracovištěm fakult, a ne sám o sobě narůstající jednotkou. Zlepšení v kvalitě služeb vnímají respondenti v poslední době především u některých oddělení (například právního).
- › **Koncepční a metodická podpora:** Tato role rektorátu je respondenty vnímána jako stěžejní a důležitá. Se službami rektorátu v této oblasti respondenti spíše spokojeni nejsou, a to především z důvodu nedostatečné schopnosti věci efektivně koordinovat a ve správných chvílích rozhodovat a určovat směr. Negativně je hodnocen vznik, nedostatečné řízení a vyhodnocování strategie univerzity.
- › **Odborné zázemí a kapacity:** Neefektivita je spatřována především ve velkém a narůstajícím počtu zaměstnanců a nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými útvary, případně v kompetencích, které ne vždy odpovídají požadavkům na danou pozici. Narůstající počet zaměstnanců, především v rámci některých útvarů, je negativně

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

hodnoceno především s ohledem na narůstající rozpočet rektorátu. Respondenti hodnotí, že nevnímají nárůst počtu pracovníků jako dostatečně vysvětlený a nespatřují jeho odraz v kvalitě či kvantitě poskytovaných služeb směrem k fakultám (i v kontextu toho, že si fakulty velkou část agendy řeší sami na fakultě a od rektorátu očekávají pouze roli metodickou a koordinační).

- › **Uplatňování principů digitalizace:** Negativně je hodnocena nízká míra digitalizace procesů a nastavení interních pravidel přísněji, než co umožňuje zákon (například u evidence smluv do registru smluv).
- › **Transparentnost činnosti:** Respondenti pozitivně hodnotí změnu vedení a snahu o zvýšení transparentnosti činnosti rektorátu a kladně hodnotí především posun v poskytování služeb právního oddělení. Celkově však hodnotí činnost RUP stále jako netransparentní. Respondenti však uvádějí, že nastolení důvěry a potřebné míry transparentnosti je dlouhý proces a že je RUP na dobré cestě. Co respondenti vnímají jako to, co by nejvíce pomohlo, je zlepšení komunikace o zaváděných změnách a opatřeních, podkládání rozhodnutí daty a analýzami.

Hodnocení vybraných útvarů RUP:

- › **Úsek pro legislativu a organizaci:**
 - **Právní oddělení** dosáhlo v poslední době velkého posunu co do rychlosti i kvality poskytovaného servisu. Služby tohoto oddělení jsou ze strany fakult hojně využívány.
 - **Oddělení řízení lidských zdrojů:** Mezi službami respondentům chybí jasnější principy pro řízení lidských zdrojů a personální politiku a služby právníka specializovaného na personální právo.
 - **Registr smluv UP:** Proces je respondenty hodnocen jako neefektivní především z důvodu nevhodně nastavených termínů.
- › **Úsek mezinárodní spolupráce** rozšiřuje své personální obsazení, aniž by bylo zřejmé, jaké služby navíc bude poskytovat, nebo zda je současná agenda příliš rozsáhlá.
- › **Ekonomický úsek:** Respondenti hodnotí, že mzdové účetní a personalisty má každá fakulta ve vlastních stavech a negativně hodnotí počet pracovníků na straně rektorátu (v rámci fakult jsou vždy max. 2 účetní, 1 personalista). V této oblasti je negativně hodnocena především netransparentnost odměňování.
- › **Úsek pro komunikaci a studentské záležitosti:** Úsek je ze strany respondentů většinou nečitelný a respondenti neumí určit, jaká agenda je zaměstnanci pokrývána, jelikož většinu věcí si pokrývají v rámci fakult sami.
- › **UPoint:** Respondenti hodnotí, že služba je příliš drahá a zatěžuje fakultní rozpočty. Fakulty by si uměly reklamní předměty zajistit na trhu levněji.
- › **Referát bezpečnosti a požární ochrany:** Většina respondentů se shoduje, že školení požární bezpečnosti by mělo být prováděno uživatelsky přívětivější formou, např. formou e-learningu a že by příklady, na kterých je školení demonstrováno, měly být podpořeny příklady relevantními pro jednotlivé fakulty.
- › **Úsek pro strategii a vnější vztahy:** Respondenti se shodují, že strategie není vhodně nastavená a propracovaná napříč všemi oblastmi univerzity. Co se týče kvality, respondenti v tuto chvíli nepociťují, že by principy řízení kvality byly naplňovány a že by postupovaly do činnosti univerzity.
- › **Úsek pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP:** Především úsek pro doktorské studium respondenti hodnotí v rámci RUP jako

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

nadbytečný, jelikož doktorské studium je specifické pro jednotlivé fakulty, které si doktorské programy také samy řídí.

- › **Úsek kvestora:** Respondenti hodnotí pozitivně snahu o posouvání směřování univerzity k lepšímu a ke zvyšování transparentnosti, nicméně kladou důraz na potřebu ekonomického smýšlení při vykonávání svěřené agendy.
- › **Úsek rektora:** Respondenti v úseku neidentifkovali zásadní problémy či nespokojenost.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

5 Úsek rektora

IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek rektora				
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst			
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno	
Rektor				
○ Oddělení interního auditu a kontroly	4	4	0	
○ Oddělení veřejných zakázek	4	3	1	
Celkem	8	7	1	
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)				
<p>Rektor</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ustanovuje a odvolává prorektory, kvestora, kancléře, ředitele vysokoškolského ústavu, vedoucího Oddělení interního auditu a kontroly, vedoucí všech odborů RUP a vedoucí zaměstnance univerzitních zařízení ○ přímo řídí prorektory, kvestora, kancléře, ředitele vysokoškolského ústavu, vedoucího Oddělení interního auditu a kontroly, vedoucího Oddělení veřejných zakázek, Pověřence pro ochranu osobních údajů, rozhoduje ve věcech pracovně právních zaměstnanců RUP a univerzitních zařízení, s výjimkou zaměstnanců Správy kolejí a menz UP ○ schvaluje návrh střednědobého a ročního plánu interních auditů ○ rozhoduje o opatřeních souvisejících s výsledky interních auditů ○ schvaluje návrh ročního plánu kontrolní činnosti ○ rozhoduje o opatřeních souvisejících s výsledky kontrol ○ zřizuje poradní a iniciativní orgány <p>Činnosti jednotlivých oddělení jsem popsány v další kapitole zaměřující se na tato oddělení.</p>				
Srovnávací analýza za celý útvar – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy				
<p>V čele univerzity stojí Rektor a jemu podřízené jsou oddělení interního auditu a kontroly a oddělení veřejných zakázek. Dále je rektorovi přímo podřízený pověřenec pro ochranu osobních údajů, kancléř, kvestor, prorektoři a ředitel vysokoškolského úřadu.</p> <p>Ze srovnání dalších vybraných univerzit je možné vidět, že oblast veřejných zakázek nebývá standardně přímo podřízena rektorovi, ale spíše kvestorovi. Na některých univerzitách pak bývá navíc rektorovi podřízen bezpečnostní ředitel, případně oblast strategie. Standardně na pak rektorovi bývá přímo podřízeno oddělení interního auditu a kontroly, pověřenec pro ochranu osobních údajů, kancléř, kvestor a prorektoři.</p>				
<p><i>Tabulka 4: Oddělení a pozice přímo řízené rektorem – srovnání vybraných vysokých škol</i></p>				
UPOL	UK	MUNI	VUT	UHK
Oddělení interního auditu a kontroly	Odbor vnitřního auditu a kontroly	Odbor interního auditu Kontrolní odbor	Odbor interního auditu Odbor kontroly	Interní audit
Kancléř, kvestor, prorektoři, ředitel vysokoškolského ústavu	Kancléř, kvestor, prorektoři	Kancléř, kvestor, prorektoři	Kancléř, kvestor, prorektoři	Kancléř, kvestor, prorektoři, děkani
Pověřenec pro ochranu osobních údajů	Pověřenec pro ochranu osobních údajů	Pracoviště pověřence pro ochranu osobních údajů	Pověřenec pro ochranu osobních údajů	
Oddělení veřejných zakázek	Bezpečnostní ředitel	Sekretariát rektora	Bezpečnostní ředitel	
		Ředitel pro strategii	Odbor strategie	
		Odbor komunikace a vnějších vztahů	Odbor kvality	

Zdroj: UPOL, UK, MUNI, VUT, UHK

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

A. Analýza a zmapování činností úseku rektora

Název oddělení: Oddělení interního auditu a kontroly

Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- vyhodnocuje výsledky auditů a kontrol, navrhuje nápravná opatření
- připravuje normy UP v rámci své působnosti, včetně jejich změn a výkladu, dbá na jejich dodržování
- vyjadřuje se k normám UP a dokumentaci související s odbornou působností útvaru
- působí jako konzultační organizační útvar v oblasti vnitřního kontrolního systému
- zjišťuje, zda jsou dodržovány právní předpisy a normy UP a zda jsou normy UP v souladu s právními předpisy
- zjišťuje, zda jsou v čas rozpoznávána rizika a přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení či zmírnění dopadů
- ověřuje, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním
- prověřuje a hodnotí systémy zajištění příjmů UP, včetně vymáhání pohledávek, financování činnosti a zajištění správy veřejných prostředků
- výběrovým způsobem zkoumá hospodárnost, efektivnost a účelnost operací uskutečňovaných na UP a poměří je přiměřenost a účinnost zavedeného vnitřního kontrolního systému vzhledem k reálným rizikům
- upozorňuje na nežádoucí skutečnosti a rizika, která ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivňovat činnost UP
- v oblasti udržování účinnosti vnitřního kontrolního systému, jeho změna úprava v oblasti metodiky řízení rizik poskytuje poradenství vedoucím zaměstnancům UP, jestliže jejich žádosti o konzultaci schválí vedoucí oddělení
- aktivně se podílí na tvorbě plánů vlastní činnosti ve střednědobém horizontu
- komplexně zabezpečuje interní auditní akci ve všech jejích fázích: vybírá optimální auditní metody prošetření a výběr auditního vzorku, sestavuje program auditu, organizuje schůzky s vedoucím zaměstnancem auditovaného subjektu, vlastníkem auditované aktivity a dalšími zaměstnanci, aby bylo schopno auditní závěry doložit dostatečnými důkazy; vlastní aktivity v průběhu auditu dostupnými prostředky dokumentuje

Karty procesu

Áno	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Vytvoření ročního plánu interních auditů a kontrol
- Provedení interního auditu
- Kontrolní činnost na UP
- Vyřizování stížností

Organizační struktura oddělení	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí oddělení interního auditu a kontroly	1	1	0
○ Interní auditor	2	2	0
○ Kontrolor	1	1	0
Celkem	4	4	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru
- Procesní karty
- Emailová komunikace a podklady zaslané odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Toto oddělení je dlouhodobě stabilně personálně obsazeno.

Tabulka 5: Počet systemizovaných míst / počet FTE Oddělení interního auditu a kontroly

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4

Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Každoročně oddělení provádí 2 audity. Kontrolní činnost probíhá dle plánu kontrolní činnosti. Oddělení je při současném personálním obsazení schopno uskutečnit zhruba 8 tematických kontrol, 1 mimořádnou kontrolu a 1 následnou kontrolu. Dle vedoucího oddělení toto množství kontrol však neodpovídá tomu, co by dle zákona mělo být ideálně kontrolováno. Součástí agendy oddělení je také řešení stížností. Především v dobách, kdy probíhá na univerzitě více evropských

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

projektů, zabírá velkou část práce auditování právě těchto projektů.

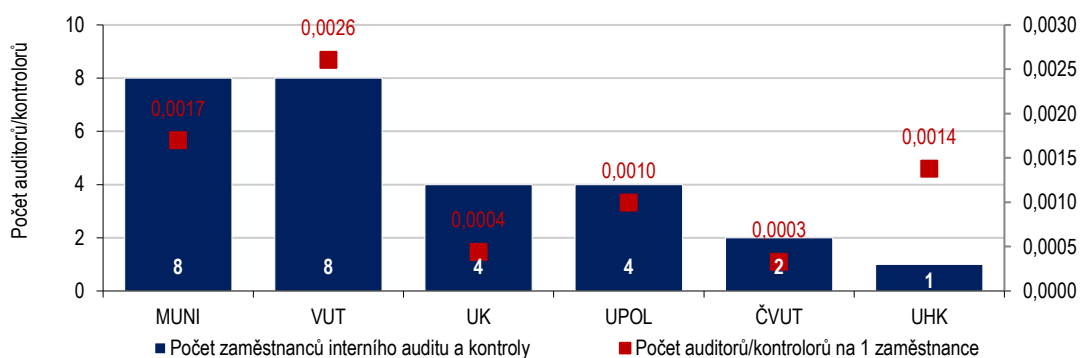
Budoucí potřeby oddělení

- S novým programovým obdobím lze očekávat opět zvýšenou potřebu provádět auditní činnost u evropských projektů. Aby však nedocházelo k zanedbání standardní kontrolní činnosti, bylo by vhodné výhledově oddělení personálně posílit. Personální posílení bude do budoucna nutné také s ohledem na předdůchodový věk některých současných pracovníků.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Ze srovnání počtu zaměstnanců interního auditu a kontroly na vybraných vysokých školách můžeme vidět, že rozdíly u jednotlivých škol jsou poměrně výrazné, nicméně UPOL se s počtem 4 auditorů/kontrolorů pohybuje spíše v průměru.

Graf 15: Počet zaměstnanců interního auditu a kontroly na srovnávaných univerzitách



Zdroj: UPOL

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Stablní personální obsazení

Slabé stránky (rizika)

- Předdůchodový věk některých zaměstnanců
- Současné personální obsazení nedokáže pokrýt množství kontrol vycházejících ze zákona
- V době realizace evropských projektů výrazně přibývá práce pro oddělení

Zhodnocení a výchozí doporučení

Z provedené analýzy vyplynuly některé potřeby, na které je potřeba reagovat. Ať už se jedná o předdůchodový věk některých zaměstnanců, delší proces zaškolení nových zaměstnanců, zákonné požadavky na množství prováděných kontrol či očekávané vyšší zatížení oddělení s rozjezdem nového programového období a nových evropských projektů. S ohledem na tyto potřeby doporučujeme oddělení posílit o jedno systemizované místo. A to i s ohledem na to, že při prováděných kontrolách a auditech dochází k odhalování zásadních systémových nedostatků, které mohou představovat pro univerzitu významné riziko.

Název oddělení: Oddělení veřejných zakázek
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- procesně a právně zajišťuje veřejné zakázky pro všechny součásti UP, není-li stanoveno jinak
- u realizovaných veřejných zakázek zpracovává a kompletuje zadávací dokumentace včetně návrhu obchodních a platebních podmínek
- řídí a administrativně zajišťuje všechny úkony UP jako zadavatele při vyřizování námitek a při jednání s kontrolními orgány a orgánem dohledu, tj. v případě, že je na UP doručena námitka, Oddělení veřejných zakázek procesně a právně zajistí řádné vypořádání, přičemž jednotlivé organizační útvary, kterých se obsah námitek týká, musí poskytnout součinnost v rozsahu, v jakém požaduje Oddělení veřejných zakázek; v případě, že následně dojde ke správnému řízení před Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, Oddělení veřejných zakázek postupuje obdobně
- připravuje a kontroluje právní náležitosti smluv uzavíraných na základě realizovaných veřejných zakázek, včetně

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- o veřejných zakázek realizovaných na základě výjimek udělených z normy UP o zadávání veřejných zakázek
- o vkládá do systému Centrální evidence smluv UP veškeré smlouvy realizované Oddělením veřejných zakázek
- o vede centrální evidenci realizovaných veřejných zakázek za všechny součásti UP a ukládá dokumentaci související s realizovanými veřejnými zakázkami
- o provádí vyhodnocení realizovaných veřejných zakázek za všechny součásti UP a pro finančně významné komodity navrhuje sdružení nákupu či uzavření dlouhodobých smluvních vztahů
- o provádí interní konzultační a poradenskou činnost v oblasti veřejných zakázek
- o zpracovává normy UP související s veřejnými zakázkami a jejich novelizace; provádí výklad ustanovení právních předpisů a za podmínek stanovených Řádem normotvorby na UP provádí výklad ustanovení norem UP vztahujících se k veřejným zakázkám
- o požaduje po součástech UP předkládání seznamů pořizovaných dodávek, služeb a stavebních prací pro daný kalendářní rok pro účely stanovení předpokládaných hodnot veřejných zakázek v rámci předcházení dělení veřejných zakázek na UP
- o metodicky řídí všechny zaměstnance UP v oblasti zadávání veřejných zakázek
- o právně a procesně zajišťuje podání nabídek za UP jakožto dodavatele do výběrových řízení vyhlášených jinými zadavateli

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- o Pořízení majetku dynamickým nákupním systémem
- o Určení režimu veřejné zakázky
- o Veřejná zakázka podle zákona
- o Námitky ve veřejných zakázkách
- o Veřejná zakázka malého rozsahu
- o Žádost o získání majetku mimo režim veřejné zakázky
- o Kontrolní činnost v rámci veřejných zakázek

Organizační struktura oddělení	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí oddělení veřejných zakázek	1	1	0
o Referent veřejných zakázek	2	2	0
o Metodik veřejných zakázek + právník	1	1	0
Celkem	4	4	0

Použité metody

- o Analýza dokumentace
- o Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení
- o Benchmark
- o Syntéza

Ověřované dokumenty

- o Organizační řád
- o Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- o Emailová komunikace a podklady zaslané odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Mezi lety 2018 – 2021 byl stabilní počet zaměstnanců (na hodnotě 5) v r. 2021 pak došlo ke snížení počtu systemizovaných míst i FTE. Zároveň došlo k razantnímu snížení poměru počtu FTE oddělení veřejných zakázek na počet zaměstnanců RUP, což bylo ale kompenzováno v r. 2022 vlivem nastavení systemizovaného místa metodika a právníka, což dle vedoucí oddělení byla žádaná a vítaná změna.

Tabulka 6: Počty systemizovaných míst / počet FTE Oddělení veřejných zakázek

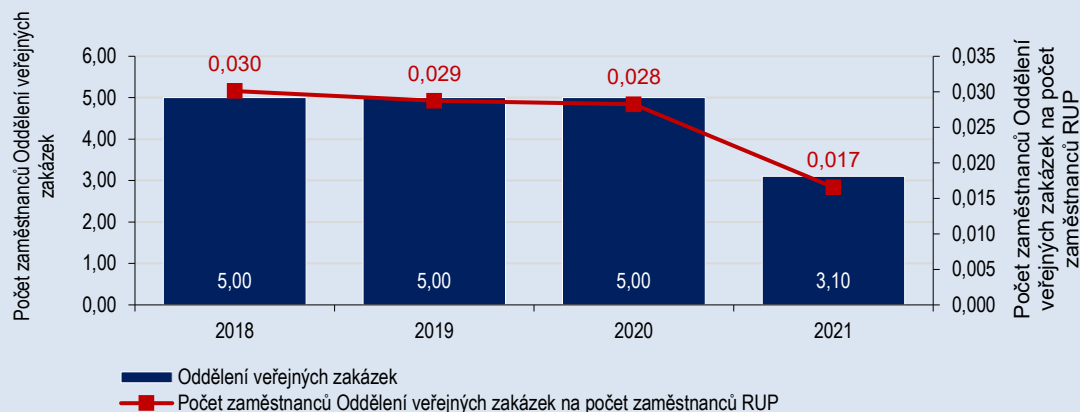
Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počty systemizovaných míst / počet FTE	4/5	5/5	5/5	5/3,1	4/4,1

Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 16: Vývoj počtu FTE oddělení veřejných zakázek na počet zaměstnanců RUP

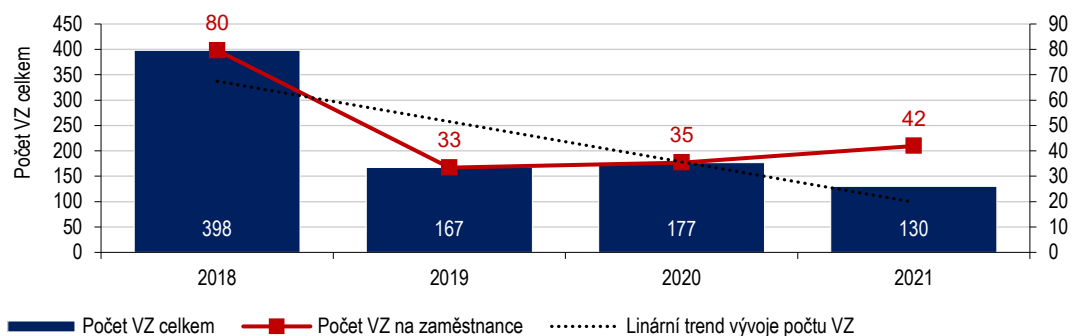


Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Údaje o činnosti oddělení byly analyzovány na základě informací, které byly zpracovatelům této zprávy předány vedoucí oddělení.

Graf 17: Vývoj počtu veřejných zakázek na zaměstnance (FTE) oddělení veřejných zakázek



Zdroj: UPOL

Agenda oddělení veřejných zakázek je dělena následovně: 1 referentka připravuje formuláře ve věstníku, připravuje podklady pro komisi, zařizuje nákupy spotřebního materiálu apod. a 1 referentka zpracovává výkaznictví, archivuje a vyřizuje administrativu oddělení. Nově obsazené místo metodika + právníka bylo obsazeno až po skončení rozhovorů na tomto oddělení. Vedoucí oddělení si bere na starosti komplikované VZ, nicméně do budoucna by ráda část své práce delegovala na své podřízené.

Budoucí potřeby oddělení

- Zajistit zastupitelnost (s obsazením pozice metodika by měla být zastupitelnost dobrá)
- Větší digitalizace procesů spojených se schvalováním nabídek, jmenování výběrové komise apod.
- Snížení zátěže spojené s archivací dokumentů

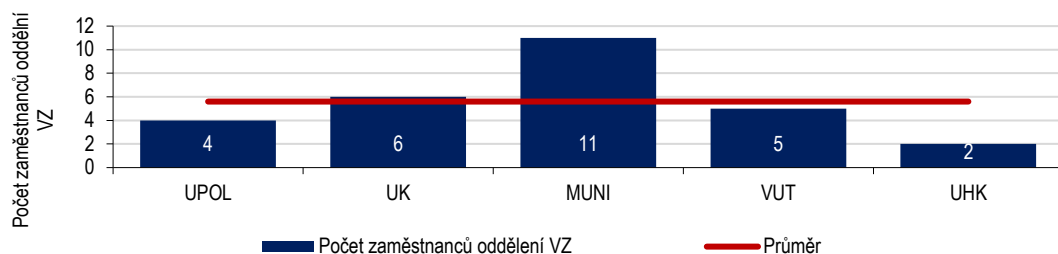
Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky shoduje s počtem obsazených míst).

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

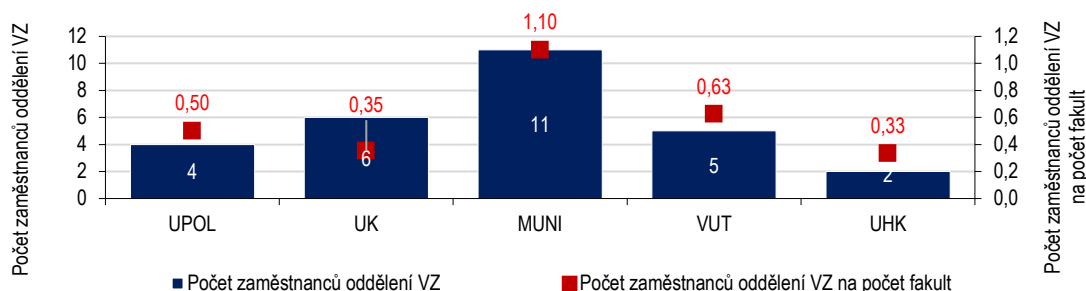
 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 18: Počet zaměstnanců oddělení VZ na univerzitách



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Graf 19: Počet zaměstnanců oddělení VZ na počet fakult



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Po srovnání oddělení VZ se srovnávanými univerzitami je zřejmé, že počet zaměstnanců oddělení VZ na UPOL se pohybuje pod průměrnou hodnotou a jak do počtu srovnání s fakultami, tak počtu zaměstnanců oddělení.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Stabilní personální obsazení
- Zaběhlé procesy a činnosti oddělení
- Dobře pokrytá agenda oddělení

Slabé stránky (rizika)

- Neúčast na poradách rektora (příмого nadřízeného)

Zhodnocení a výchozí doporučení

V současné době je agenda zaměstnanci oddělení dobře pokryta. Nicméně doporučili bychom vedoucí oddělení více se zaměřit na delegování náročnějších úkolů, a tak zaškolovat svého zástupce.

S ohledem na skutečnost, že veškeré právní náležitosti spojené s procesem veřejných zakázek se řeší výhradně na tomto oddělení, doporučuje zachovat nově vzniklou pozici metodik + právník.

S ohledem na analyzovanou strukturu vybraných univerzit v ČR doporučujeme oddělení veřejných zakázek organizačně zařadit pod úsek kvestora.

S ohledem na situaci spojenou s covid-19 lze očekávat nárůst agendy oddělení VZ, a proto na tomto oddělení v současné chvíli nenavrhujeme personální změny. Doporučujeme nicméně sledovat objem práce a případně vyhodnotit počet systemizovaných míst a FTE.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název útvaru: Úsek rektora

Výchozí popis

V úseku rektora byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.).

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení navrhujeme významnější změnu v organizační struktuře. Fungování úseku (kanceláře) rektora by měl zajišťovat kancléř, přičemž do tohoto úseku by měla kromě sekretariátu rektora (dnes nazvaný jako kancelář rektora) a oddělení interního auditu připadnout také pozice bezpečnostního manažera (v případě zrušení referátu bezpečnosti a požární ochrany) a pozice pověřence pro ochranu osobních údajů. Vzhledem k poměrně široké agendě kancléře by roli pověřence pro ochranu osobních údajů měl zastávat někdo jiný než kancléř, aby dané agendě bylo možno věnovat více prostoru. V případě archivu a spisové služby je možné zvážit přesun těchto dvou oddělení do úseku kvestora, případně zachování jejich umístění pod kancléřem.

Oddělení veřejných zakázek by mělo být přesunuto pod úsek kvestora, kde by obecně měly být koncentrovány servisní oddělení zajišťující ekonomický a technický provoz rektorátu, potažmo celé univerzity.

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Rektor	1	ne	-	-	-
Oddělení interního auditu	4	ano	+1	<ul style="list-style-type: none"> Množství činností, které v současnosti oddělení zvládá dělat, neodpovídá požadavkům zákona. S novým programovým obdobím lze navíc očekávat nárůst povinností daného oddělení. 	-
Oddělení veřejných zakázek	4	ne	-	<ul style="list-style-type: none"> Aktuální stav oddělení je dobře personálně zajištěn a se zřízením pozice metodik + právník bude zajištěna i právní agenda spojená s veřejnými zakázkami, která se řeší výhradně na tomto oddělení. 	-
Pověřenec pro ochranu osobních údajů	0	ano	+1	<ul style="list-style-type: none"> V současnosti zastává tuto funkci kancléř, nicméně mu na tuto činnost nezbývá příliš času. 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme vytvoření samostatné pozice pověřence na částečný úvazek.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

6 Úsek kancléře

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek kancléře			
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Kancléř	1	1	0
o Kancelář rektora	2	2	0
o Bezpečnostní oddělení	5	4	1
o Spisová služba	5	5	0
o Archiv	3	3	0
Celkem	16	15	1

Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)

Kancléř

- o zastupuje rektora při projednání věcí UP týkajících se spolupráce při organizaci slavnostních aktů UP;
- o zastupuje rektora při rozhodování ve věcech UP týkajících se oblasti bezpečnosti včetně bezpečnosti informační a kybernetické, oblasti krizového řízení, řízení agendy Kanceláře rektora UP, vedení agendy Správní rady UP, vedení agendy Spisové služby UP, vedení protokolu a etikety UP, oslovení oceněného s výzvou k přednesení přednášky při udělení Ceny Františka Palackého a oslovení přednášejícího k proslavení přednášky k počtě J. L. Fischera, agendy UP jako tzv. podpůrného orgánu dle zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, včetně dalších nezbytně souvisejících úkonů.
- o přímo řídí ředitele Archivu Rektorátu UP, zaměstnance Kanceláře rektora UP, vedoucího zaměstnance Spisové služby Rektorátu UP a zaměstnanců Referátu bezpečnosti a Rektorátu UP
- o je tajemníkem Správní rady UP
- o vykonává pracovní pozici pověřence ve smyslu nařízení evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 (GDPR)

Oddělení viz dílčí podkapitoly

Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy

V čele úseku stojí Kancléř. Jemu podřízená je kancelář rektora, přičemž ta je však společně s kancléřem především administrativní a organizační podporou pro rektora. Dále je kancléři podřízeno bezpečnostní oddělení, které je novým útvarem, vzniklým rozšířením agendy referátu bezpečnosti práce, oddělení spisové služby a archiv. Kromě toho je kancléř tajemníkem správní rady, zastává pozici pověřence pro ochranu osobních údajů a zajišťuje záležitosti protokolu a etikety.

Následující tabulka ukazuje srovnání činností kancléře UPOL s dalšími univerzitami. Červeně jsou označeny činnosti, které jsou na dané vysoké škole zajišťovány jiným úsekem. Ze srovnání vyplývá, že obecně kancléř UPOL je zodpovědný za více činností, než je tomu u stejné pozice na jiných vysokých školách, pouze s výjimkou UK. Obecně však kancléř na všech sledovaných univerzitách zastává pozici tajemníka správní rady univerzity, na většině univerzit řídí kancelář/sekretariát rektora, zajišťující administrativní agendu rektora, případně má na starosti protokol a etiketu. Na všech ostatních sledovaných univerzitách je naopak agenda pověřence pro ochranu osobních údajů zajišťována samostatnou pozicí v rámci jiných útvarů, běžně také kancléř nemívá na starosti agendu bezpečnosti či řízení ředitele archivu.

Tabulka 7: Srovnání činností kancléře UPOL s dalšími vysokými školami (červeně označeny, když činnost zajišťuje jiný útvar)

UPOL	UK	MUNI	VUT	UHK
Kancelář rektora	Sekretariát rektora (administrativní zajištění)	Sekretariát řízen přímo rektorem	Kancelář rektora (administrativní zajištění)	Sekretariát rektora
Bezpečnostní oddělení	Bezpečnostní ředitel je řízen přímo rektorem, oddělení bezpečnosti pod kvestorem	Odpovídá kvestor + provozní odbor + kontrolní odbor	Zajišťuje provozní odbor	Zajištěno externě
Spisová služba	Oddělení spisové služby	Součást právního oddělení	Řízena kvestorem	Podatelna a spisovna
Archiv	Samostatný vysokoškolský útvar	Jiné pracoviště univerzity	Řízen kvestorem	Archiv
Tajemník správní rady	Tajemník správní rady	Tajemník správní rady	Tajemník správní rady	Agenda správní rady
Pověřenec pro ochranu	Samostatná pozice	Pracoviště pověřence	Pozice součástí	Součástí právního

Rektorát Univerzity Palackého v OlomouciProcesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

osobních údajů	řízená přímo rektorem	samostatně pod přímým řízením rektora	kanceláře kvestora	oddělení
Protokol a etiketa	Organizační oddělení	Protokolární události		
	A další	A další	A další	

Zdroj: UPOL, UK, MUNI, VUT, UHK

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností úseku kancléře

Název oddělení: Kancelář rektora					
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu):					
<ul style="list-style-type: none"> o vykonává administrativní agendu pro rektora a kancléře, včetně interní komunikace se zaměstnanci všech součástí UP; o ukládá a vede evidenci užití medailí udělovaných rektorem; o ukládá a vede evidenci nakládání s insigniemi UP; o organizačně zajišťuje udělování medailí a ocenění dopisem rektora. 					
Karty procesu	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Částečně		
Karty procesů neexistují.					
Organizační struktura oddělení	Počet systemizovaných míst				
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno		
o Asistent rektora	2	2	0		
Celkem	2	2	0		
Použité metody	Ověřované dokumenty				
<ul style="list-style-type: none"> o Analýza dokumentace o Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím úseku o Benchmark o Syntéza 	<ul style="list-style-type: none"> o Organizační řád o Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru 				
Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení					
Do roku 2021 zajišťoval chod kanceláře rektora společně s kancléřem pouze jeden pracovník v administrativě, od roku 2021 jsou tyto pracovníci dva.					
<i>Tabulka 8: Počet systemizovaných míst / počet FTE Kanceláře rektora</i>					
Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	1/1	1/1	1/1	1/2	2/2
Zdroj: UPOL					
Statistické údaje (kvantifikace činností)					
Činnosti kanceláře rektora jsou jen velmi těžko kvantifikovatelné. Jedná se o ad hoc organizační a administrativní činnosti dle aktuálních potřeb rektora či kancléře.					
Budoucí potřeby oddělení					
o Nebyly identifikovány žádné budoucí potřeby.					
Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky					
Ze srovnání s dalšími vysokými školami vyplývá, že počet dvou asistentek rektora se ničím zásadně nevymyká. Naopak, v mnoha případech jsou sekretariáty rektora personálně rozsáhlejšími útvary.					
<i>Tabulka 9: Počty zaměstnanců sekretariátu/kanceláře rektora sloužící jako organizačně administrativní pracovníci na vybraných VŠ</i>					
	UK	MUNI	UPOL	VUT	UHK
Počet asistentů rektora	2	5	2	3	1–2
Zdroj: UK, MUNI, UPOL, VUT, UHK					
Identifikované silné a slabé stránky (rizika)					
Silné stránky			Slabé stránky (rizika)		
o Neidentifikovány konkrétní silné stránky			o Neidentifikovány konkrétní slabé stránky		
Zhodnocení a výchozí doporučení					
Kancelář rektora je personálně zajištěna a z analýzy nevyplývá nutnost žádných speciálních doporučení.					

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Název oddělení: Bezpečnostní oddělení
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- zajišťuje praktický výkon zajišťování bezpečnosti včetně oblasti bezpečnosti práce a bezpečnosti informační a kybernetické;
- zajišťuje bezpečnostní audit, penetrační testy a vyhodnocuje jejich výsledky;
- zajišťuje a kontroluje opatření personální, administrativní a technické bezpečnosti na UP;
- zajišťuje souladnost postupů UP s právní úpravou v oblasti ochrany utajovaných informací včetně aktualizace a revize příslušné dokumentace;
- koordinuje a metodicky řídí součásti UP v oblasti fyzické bezpečnosti, kamerových systémů, monitorování přístupů k majetku UP a administrace přístupových oprávnění;
- koordinuje a metodicky řídí součásti UP v oblasti kamerových systémů, vede evidenci kamerových systémů a informuje dotčené osoby o zpracování osobních údajů kamerovými systémy podle příslušné legislativy;
- zajišťuje úkoly v oblasti krizového řízení, poskytuje součinnost Krizovému štábu UP a jeho členům, poskytuje součinnost kancléři v oblasti zpracování osobních údajů a jejich ochraně;
- zajišťuje zastřešení komunikace v oblasti bezpečnosti za UP (komunikace s Národním bezpečnostním úřadem, Národním úřadem pro kybernetickou a informační bezpečnost atp.)

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

Karty procesů neexistují.

Organizační struktura oddělení	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí bezpečnostního oddělení	1	1	0
○ Manažer kybernetické bezpečnosti	1	0	1
○ Referát bezpečnosti a požární ochrany	3	3	0
○ z toho: Referent BOZP, PO, krizového řízení	3	3	0
Celkem	5	4	1

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Emailová komunikace a podklady zasláné odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

V posledních letech byla daná oblast spravována v rámci Referátu bezpečnosti práce. V letech 2018–2020 se referát skládal ze dvou referentů pro BOZP a PO. V roce 2021 došlo k posílení o dalšího referenta. V roce 2022 pak došlo k transformaci referátu na Bezpečnostní oddělení, kde nově vznikla pozice vedoucího oddělení a manažera kybernetické bezpečnosti.

Tabulka 10: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Bezpečnostní oddělení

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	2/2	2/2	2/2	2/3	5/4

Zdroj: UPOL

Oblast BOZP a PO zahrnuje široké spektrum aktivit, přičemž dle slov vedoucího oddělení v minulosti s ohledem na lidské zdroje museli pracovníci více prioritizovat mezi jednotlivými aktivitami. Zákonné povinnosti však byly vždy plněny, ovšem nezbýval prostor na preventivní činnost.

Jednotlivé fakulty zajišťují BOZP a PO externě, bezpečnostní oddělení však poskytuje školicí a vzdělávací aktivity a metodickou podporu pro všechny útvary univerzity.

Ze zákona univerzita nemusí mít zpracovaný krizový plán, přesto se však rozhodla jej vytvořit, přičemž bezpečnostnímu oddělení přibyla agenda krizového řízení.

Nově se bezpečnostní agenda rozšiřuje také o oblast kybernetické bezpečnosti, přičemž ze zákona musí nově univerzita mít manažera kybernetické bezpečnosti. Tato pozice prozatím není obsazena, nicméně v přípravě jsou již některé aktivity, jako penetrační testy, osvěta a vzdělávání.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Statistické údaje (kvantifikace činnosti)

Plán hlavních činností v oblasti BOZP a PO, včetně četnosti jednotlivých aktivit stanovuje provozně-bezpečnostní předpis a jeho Harmonogram kontrol a revizí technických zařízení, Ihůtník školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, Ihůtník zdravotních prohlídek. Ten se za poslední roky nijak nezměnil, tedy v dané oblasti zůstává penzum činností konstantní. Nově by se však oddělení mělo více zaměřit i na preventivní činnost, zpracování krizového plánu či na činnosti v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Budoucí potřeby oddělení

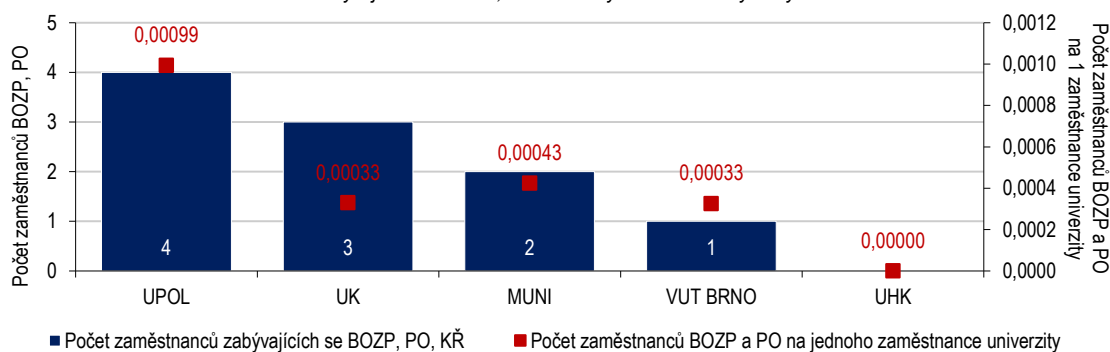
- Do budoucna je potřeba posílit zejména oblast kybernetické bezpečnosti. Ze zákona musí mít univerzita manažera kybernetické bezpečnosti, a i proto nově vznikla tato pozice v organizačním řádu. Ovšem s ohledem na malé množství expertů v dané oblasti, a tedy i vyšší mzdové požadavky na takovou pozici, je možné do budoucna zvážit zajištění této oblasti pomocí externího dodavatele.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními univerzitami – výsledky

Podíváme-li se na oblast BOZP a PO, případně oblasti krizového řízení, můžeme u sledovaných univerzit sledovat několik přístupů. Jsou univerzity, které si celkově oblast bezpečnosti nechávají zajistit externími dodavateli, což bývá mnohdy nejekonomičtější varianta. Činnosti BOZP a PO jsou v některých případech začleněny do provozních oddělení. Někde, jako je případ právě UPOL, existuje pak samostatné oddělení bezpečnosti.

Při srovnání počtu zaměstnanců zabývajících se BOZP a PO na vybraných vysokých školách můžeme vidět, že nejen relativně, ale i absolutně největší počet takovýchto zaměstnanců má právě UPOL. Z toho lze usuzovat, že pro zajištění této agendy a splnění zákonných povinností i v mnohem větších organizacích stačí méně zaměstnanců, případně je možné celou tuto agendu zajistit pomocí externího dodavatele.

Graf 20: Počet zaměstnanců rektorátu zabývajících se BOZP, PO či krizovým řízením na vybraných univerzitách



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, VUT, UHK

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Posílení metodické a koncepční činnosti v oblasti bezpečnosti
- Tvorba krizového plánu a krizového řízení
- Zahájení činností v oblasti kybernetické bezpečnosti
- Kvalita a odbornost zaměstnanců

Slabé stránky (rizika)

- Neobsazená pozice kybernetického manažera
- Některá bezpečnostní školení na fakultách nerelevantní
- Absence e-learningových školení bezpečnosti pro zaměstnance
- Výrazně nadprůměrný počet zaměstnanců pro danou oblast ve srovnání s jinými univerzitami

Zhodnocení a výchozí doporučení

Pro oblast BOZP a PO doporučujeme zvážit zavedení e-learningových školení pro zaměstnance, lépe zacílit školení dle potřeb jednotlivých fakult a celkově zvážit, zda komplexní agendu BOZP a PO neoutsourcovat na externí dodavatele, což může přinést významné úspory. V takovém případě by mohlo dojít i ke zrušení celého oddělení a zachování koordinační, metodické a koncepční činnosti a krizového řízení v pozici bezpečnostního manažera (současného vedoucího oddělení).

S ohledem na fakt, že provozně-bezpečnostní předpis a jeho Harmonogram kontrol a revizí technických zařízení, Ihůtník školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, Ihůtník zdravotních prohlídek zůstává platný již z předchozích let, kdy danou agendu zajišťovali 2 pracovníci, s přihlédnutím ke srovnání personálního zajištění bezpečnostní oblasti u dalších českých univerzit a také s navrhovaným rozšířením e-learningových školení na úkor fyzických školení face-to-face, navrhujeme minimálně zredukování Referátu bezpečnosti a požární ochrany o jedno až dvě místa, v případě

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

zajištění agendy externím dodavatelem pak případné zrušení celého referátu.

Agendu kybernetické bezpečnosti by pak měl mít na starost Manažer kybernetické bezpečnosti, jehož pozice v současnosti není obsazena. Pokud by se danou pozici dlouhodobě nedařilo obsadit, je možné zvážit zajištění této činnosti externě.

Název oddělení: Spisová služba
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- zajišťuje spisovou službu, tj. odbornou správu oběhu elektronických a analogových dokumentů, jak je definována zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů;
- vykonává činnost centrální podatelny UP (dále jen „podatelna“) ve spolupráci s dalšími podatelny fakult, vysokoškolských ústavů a podatelnu SKM;
- v rámci podatelny a ve spolupráci s ostatními podatelny zpracovává přijaté a odeslané analogové a digitální dokumenty;
- zajišťuje agendu odesílání pošty a přijímání pošty od jiných původců v písemné i elektronické podobě a vede o tom příslušnou evidenci v elektronické spisové službě (dále jen „ESS“);
- provádí příjem, základní evidenci a distribuci dokumentů v ESS, dokumentů z Informačního systému datových schránek (ISDS) a E-Podatelny;
- spravuje, udržuje a rozvíjí jednotný systém ESS na UP, metodicky řídí ostatní podatelny;
- spravuje, udržuje a ukládá podací deník na UP v rámci ESS;
- administruje datovou schránku UP a spravuje datové zprávy v rámci ISDS;
- spravuje elektronickou podatelnu (podání elektronickou poštou);
- převádí vybrané analogové dokumenty do digitální podoby;
- poskytuje odbornou, poradenskou a školicí činnost pro zaměstnance univerzitních zařízení, vysokoškolského ústavu a fakult v oblasti práce s elektronickými dokumenty, v práci se spisovou službou a ESS;
- zpracovává přijaté a odeslané analogové dokumenty pro RUP.

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Přijetí dokumentu podatelnu (Spisová služba)
- Vyřízení dokumentu (Spisová služba)
- Skartační řízení (Spisová služba + Archiv)

Organizační struktura oddělení
Počet systemizovaných míst

	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí spisové služby	1	1	0
○ Odborný pracovník spisové služby	3	3	0
○ Administrativně-správní pracovník	1	1	0
Celkem	5	5	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Emailová komunikace a podklady zaslané odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Od roku 2018 je počet systemizovaných míst víceméně stabilní, s krátkodobými výkyvy v obsazenosti těchto míst v rámci ukončování pracovních poměrů.

Tabulka 11: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Spisová služba

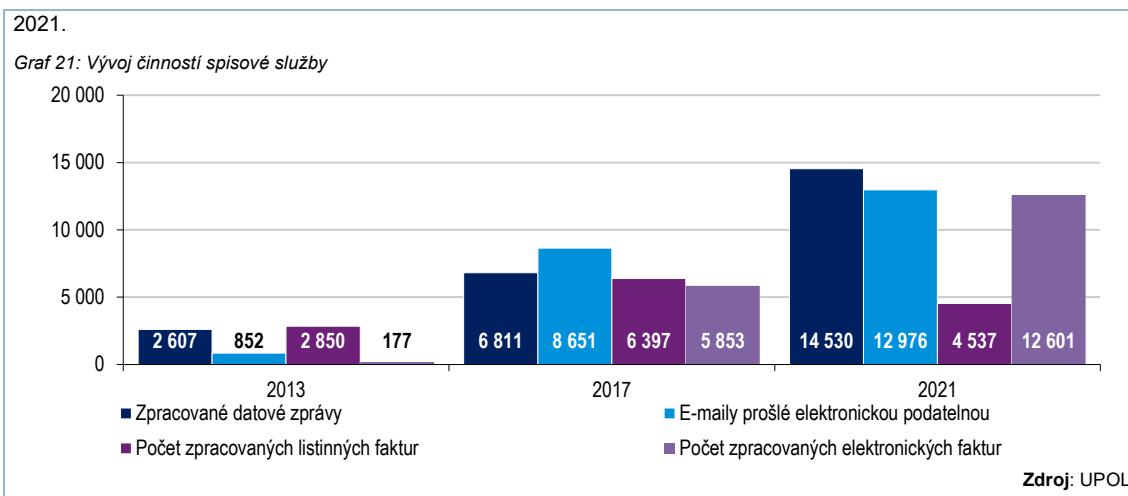
Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	6/5	5/5	5/5	5/5	5/5

Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Vývoj činností si oddělení v současnosti sleduje v elektronické spisové službě. Z grafu níže je možné sledovat, jak v posledních letech pokročil zejména rozvoj digitalizace, kde můžeme vidět výrazný nárůst u zpracování elektronických dokumentů. Naopak např. u zpracovaných analogických faktur můžeme vidět pokles jejich zpracování mezi lety 2017 a

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Budoucí potřeby oddělení

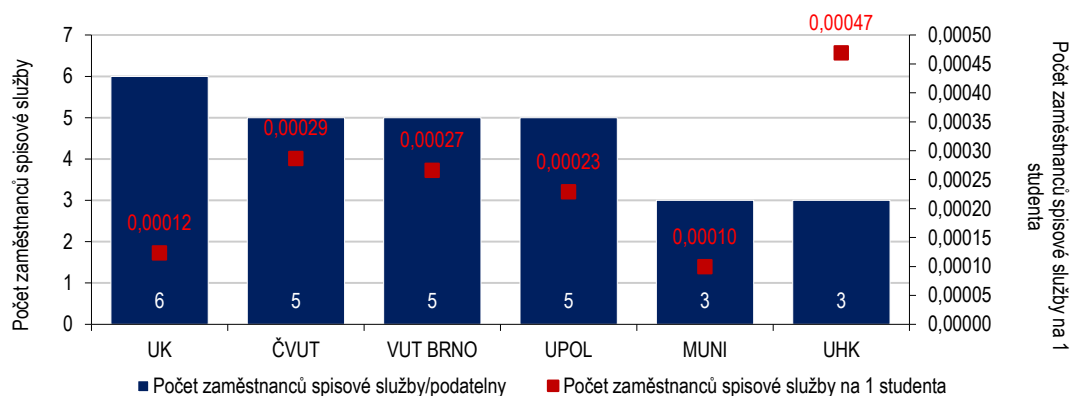
- o Hlavní potřebou oddělení je zajištění nové, lépe fungující, elektronické spisové služby, případně nastavení systému doplňování kvalifikace zaměstnanců. S rozvojem elektronické komunikace a využívání datových schránek lze také očekávat snížení činností na analogovém pracovišti ve prospěch digitálního pracoviště, čemuž pravděpodobně bude vhodné přizpůsobit personální a kvalifikační obsazení.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Vzhledem ke skutečnosti, že statistiky o činnosti spisových služeb a podatelny jiných univerzit nejsou veřejně přístupné, není možné činnost tohoto oddělení srovnat s jinými univerzitami v ČR. Pro provedení benchmarku tak byly analyzovány pouze organizační struktury a personální kapacity celouniverzitních spisových služeb a podatelny na vybraných univerzitách.

Ve srovnání např. s UK či MUNI můžeme vidět, že má UPOL spíše nadprůměrné množství zaměstnanců spisové služby. S jen o málo menšími univerzitami, jako je např. ČVUT či VUT, má však stejný počet zaměstnanců na tomto oddělení.

Graf 22: Počet zaměstnanců spisové služby na vybraných univerzitách


Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

- | Silné stránky | Slabé stránky (rizika) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> o V oddělení funguje 100% zastupitelnost o Každoroční školení pro zaměstnance o fungování spisové služby | <ul style="list-style-type: none"> o Špatně fungující elektronická spisová služba, přidělová práci vedoucí oddělení o Úroveň vzdělání zaměstnanců |

Zhodnocení a výchozí doporučení

V současnosti je chod oddělení spisové služby zabezpečen. Problémem je velmi špatně fungující elektronická spisová služba, která přidělová zbytečně práci vedoucí oddělení. S případnou novou a lépe fungující elektronickou spisovou

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

službou a pokračující digitalizací lze doporučit případné snížení počtu pracovních míst na analogovém pracovišti o jedno místo. Nová elektronická spisová služba by měla přinést zefektivnění práce zaměstnanců a posílit celkovou digitalizaci

Vhodné je také nastavit systém dalšího vzdělávání a doplňování kvalifikace zaměstnanců spisové služby, a to i s ohledem na to, že toto oddělení slouží jako metodické pracoviště pro podatelny jednotlivých fakult.

Název oddělení: Archiv
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- zajišťuje archivní službu celé UP;
- buduje a spravuje archiv UP v analogové i digitální podobě;
- buduje a spravuje spisovnu RUP v analogové i digitální podobě a metodicky vede spisovnu UP;
- provádí předarchivní péči;
- provádí skartační řízení analogových a digitálních dokumentů;
- provádí elektronickou evidenci PEVA;
- spravuje a systematicky doplňuje archivní fond UP;
- zpracovává archiválie UP pro badatelské využití;
- publikuje poznatky z dějin UP;
- podílí se na vědecké a výzkumné činnosti v oblasti soudobých dějin UP.

Karty procesu
 Ano

 Ne

 Částečně

- Skartační řízení (Spisová služba + Archiv)

Organizační struktura oddělení
Počet systemizovaných míst

	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Ředitel archivu	1	1	0
○ Odborný archivář	1	1	0
○ Pracovník archivních fondů	1	1	0
Celkem	3	3	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Emailová komunikace a podklady zaslané odborem
- Výroční zprávy Archivu

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Počet systemizovaných míst zůstává dlouhodobě stabilní, stejně jako obsazenost těchto pozic. Rozsah činností archivu se v posledních letech také zásadně nemění. Od zavedení elektronické spisové služby pouze přibyl metodický dohled archivu nad touto službou. Kromě těchto systemizovaných míst však v současnosti archiv využívá také na 0,3 úvazku výpočetní technika, a to s ohledem na plánovanou tvorbu digitalizátů a digitálního archivu.

Tabulka 12: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Archiv

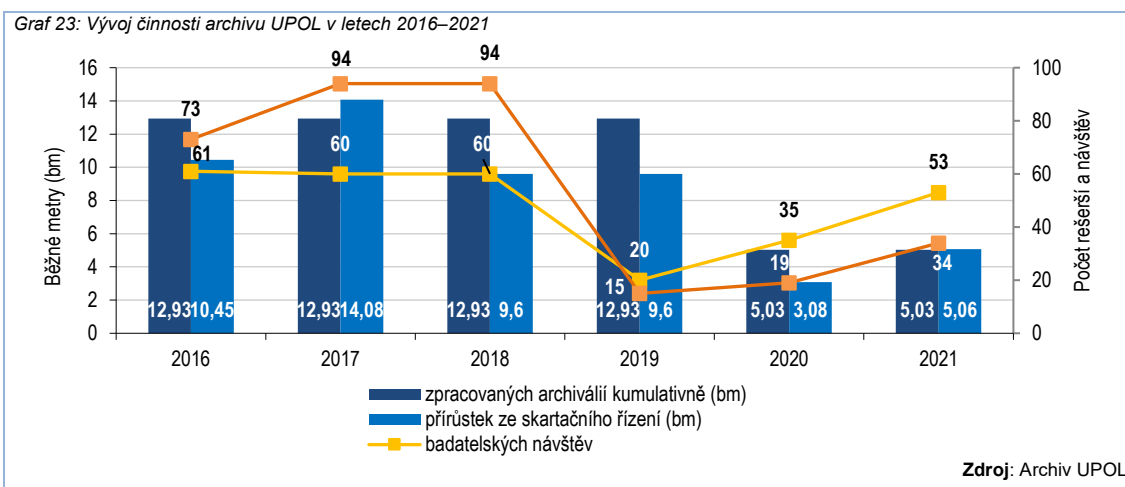
Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	3/3	3/3	3/3	3/3	3/3

Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Údaje o činnosti oddělení byly analyzovány na základě informací, které byly zpracovatelům této zprávy předány vedoucím oddělení, a především na základě výročních zpráv oddělení. Následující graf ukazuje vývoj činnosti archivu od roku 2016. Je možné vidět, že množství hlavních činností archivu má spíše klesající tendenci, zpracování archiválií a jejich inventarizace stagnuje. Dle zveřejněných výročních zpráv není možné vysledovat významný nárůst ani v dalších činnostech archivu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Budoucí potřeby oddělení

- V současnosti archiv nedisponuje dostatečnými úložnými prostory. I proto byl měl v budoucnu vzniknout nový archiv. Přesun oddělení archivu do nových prostor bude generovat významnější množství práce. S ohledem na plánované rozšiřování digitalizace (tvorby digitalizátů a digitálního archivu) budou růst požadavky na znalosti v oblasti IT.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Ve srovnání s archivy dalších vybraných vysokých škol je archiv UPOL spíše menším archivem. Následující tabulka nabízí srovnání velikosti archivů a roční činnosti za rok 2020 u vybraných univerzit. Z tohoto srovnání je možné vidět, že na velikost archivu a množství činnosti má UPOL spíše nadprůměrný počet zaměstnanců. Na druhou stranu má ze sledovaných univerzit nejmenší podíl zpracovaných archiválií.

Tabulka 13: Srovnání velikosti archivů a jejich činnosti za rok 2020 u vybraných univerzit

	Počet zaměstnanců archivu	Počet archivních fondů a sbírek	Archivní fondy a sbírky v bm	Převzatých dokumentů v bm	Počet badatelských návštěv	Počet řešerů	Stav zpracování archiválií, metráž v % (nezpracováno / zpracováno / inventarizováno)
UK	10,25	208	8 971	185,91	336	570	80 / 20 / 6
MUNI	6,4	248	2 600	50,2	89	408	14 / 86 / 53
ČVUT	5,8	136	2 233	178	64	532	80 / 20 / 7
UPOL	3	55	629	3,1	35	19	99 / 0,8 / 0,5
UHK	2	11	653	8,8	2	55	N/A

Zdroj: UK, MUNI, ČVUT, UPOL, UHK

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontinuita a stabilita organizační struktury a personálního obsazení ○ V oddělení funguje 100% zastupitelnost. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nedostatečné prostorové kapacity archivu ○ Nedostatečné znalosti v oblasti IT pro plánovanou digitalizaci

Zhodnocení a výchozí doporučení

Ve srovnání s archivy jiných vysokých škol a s ohledem na vývoj činnosti, kterou archiv provozuje a která má spíše klesající tendenci co do množství, je možné konstatovat, že personální zajištění oddělení jednoznačně není nedostatečné. Naopak, do budoucna je možné při zachování klesajícího trendu množství úkonů vykonávaných oddělením uvažovat o snížení počtu pracovních úvazků.

Takováto změna by však měla přijít nejdříve v momentě, kdy bude archiv přesunut do nových prostor a bude zde jeho činnost stabilizována. S ohledem na očekávaný nárůst činností v oblasti digitalizace archiválií je vhodné posilovat znalosti a schopnosti zaměstnanců archivu v oblasti IT. V případě významného nárůstu činností v oblasti digitalizace je pak do budoucna vhodné místo snížení počtu úvazků zvážit nahrazení jedné pozice specialistou pro digitalizaci archivu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název útvaru: Úsek kancléře

Výchozí popis

V úseku kancléře byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje efektivně využívány. Kromě toho byla analyzována organizační struktura a začlenění jednotlivých oddělení pod tento úsek, stejně tak, jako silné a slabé stránky jednotlivých oddělení. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.).

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení navrhuje významnější změnu v organizační struktuře. Fungování úseku (kancléře) rektora by měl zajišťovat kancléř, přičemž do tohoto úseku by mělo kromě sekretariátu rektora (dnes nazvaný jako kancelář rektora) připadnout také bezpečnostní oddělení (případně v budoucnu pouze bezpečnostní manažer) a pozice pověřence pro ochranu osobních údajů. Vzhledem k poměrně široké agendě kancléře by roli pověřence pro ochranu osobních údajů měl zastávat někdo jiný než kancléř, aby dané agendě bylo možno věnovat více prostoru. V případě archivu a spisové služby je možné zvážit přesun těchto dvou oddělení do úseku kvestora.

Nejkomplexnější změnu navrhuje u bezpečnostního oddělení, u kterého je navrženo snížení počtu referentů BOZP, PO, krizového řízení minimálně o jedno místo. V případě zajištění celé agendy BOZP a PO externími dodavateli je pak navrženo celé zrušení bezpečnostního oddělení a zachování pouze pozice bezpečnostního manažera, případně manažera kybernetické bezpečnosti, pokud nebude taktéž zajištěn externě.

V případě zajištění nové funkční elektronické spisové služby lze do budoucna uvažovat o snížení počtu pracovníků spisové služby o jednu pozici.

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz.míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz.míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Kancléř a kancelář rektora	3	ne	-	-	-
Bezpečnostní oddělení	5	ano	-1	<ul style="list-style-type: none"> Zvážit možnost externího zajištění agendy BOZP a PO a elektronizovat většinu školení zaměstnanců. V návaznosti na tato opatření zvážit zrušení minimálně jedné pozice referenta BOZP, PO, krizového řízení 	<ul style="list-style-type: none"> V případě výhodnosti externího zajištění celé agendy BOZP a PO by bylo vhodné oddělení zrušit a zachovat pouze pozici Bezpečnostního manažera a Manažera kybernetické bezpečnosti
Spisová služba	5	ano	-1	<ul style="list-style-type: none"> Soustředit se na zajištění nové, kvalitní elektronické spisové služby a nastavení vzdělávání a doplňování kvalifikace pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> Po zajištění funkční a kvalitní elektronické spisové služby a postupné digitalizaci zvážit zrušení jednoho místa odborného pracovníka spisové služby
Archiv	3	výhledově ano	-	<ul style="list-style-type: none"> S ohledem na budoucí nárůst pracovního vytížení spojeného s přesunem archivu do nových prostor je vhodné v současnosti počet systemizovaných míst zachovat. 	<ul style="list-style-type: none"> Po stabilizaci oddělení v nových prostorách je vhodné uvažovat o snížení počtu systemizovaných míst, případně nahrazení jedné pozice odborníkem na digitalizaci archiválií.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

7 Úsek kvestora

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název odboru: Úsek kvestora			
Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Kvestor	1	1	0
o Asistent kvestora/metodik ekonomiky	1	0	1
o Oddělení mezd	7	6	1
o Ekonomický odbor	22	22	0
o Oddělení finanční a investiční účtárny	12	12	0
o Oddělení rozpočtu a daní	9	9	0
o Technický odbor	42	42	0
o Oddělení rozvoje a výstavby	6	6	0
o Správa a údržba budov	18	18	0
o Autoprovoz	3	3	0
o Sportovní hala	14	14	0
Celkem	73	71	2
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)			
Činnosti úseku a jeho odborů a oddělení jsou detailně popsány níže v dílčích odborech/oddělením z důvodu zpřehlednění.			
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy			
Srovnávací analýza je vzhledem k různorodosti agendy odboru provedena na úrovni jednotlivých oddělení.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností úseku kvestora

Název oddělení: Kancelář kvestora

Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

Kvestor

- vykonává působnost a pravomoci svěřenou mu právními předpisy a normami UP
- koordinuje přípravu, zajištění a zpracování střednědobého finančního plánu UP
- vyhodnocuje a řídí na základě podkladů průběh čerpání rozpočtu jednotlivými součástmi UP a hospodaření součástí UP
- vyhodnocuje ekonomickou výhodnost zajištění služeb UP
- organizuje zpracování výroční zprávy o hospodaření UP
- metodicky řídí tajemníky fakult a tajemníky vysokoškolských ústavů v oblasti hospodaření k omezení dopadu či eliminaci rizik v této oblasti

Kancelář kvestora

- vykonává administrativní agendu pro kvestora, včetně interní komunikace se zaměstnanci UP
- podílí se na přípravě, tvorbě a aktualizaci norem UP kvestora
- podílí se na zpracování a vykazování hospodářských činností
- řeší škodní případy vzniklé na UP

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Tvorba výroční zprávy o hospodaření UP
- Vypracování střednědobého výhledu očekávaných příjmů UP

Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Kvestor	1	1	0
○ Asistent kvestora/metodik ekonomiky	1	0	1
Celkem	2	1	1

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád,
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- Emailová komunikace a podklady zaslané odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Počet systemizovaných míst a počet FTE byl stabilní od r. 2018. V r. 2021 došlo ke snížení FTE a v r. 2022 se počet systemizovaných míst i FTE vyrovnal na 2.

Tabulka 14: Počet systemizovaných míst/počet FTE – kancelář kvestora

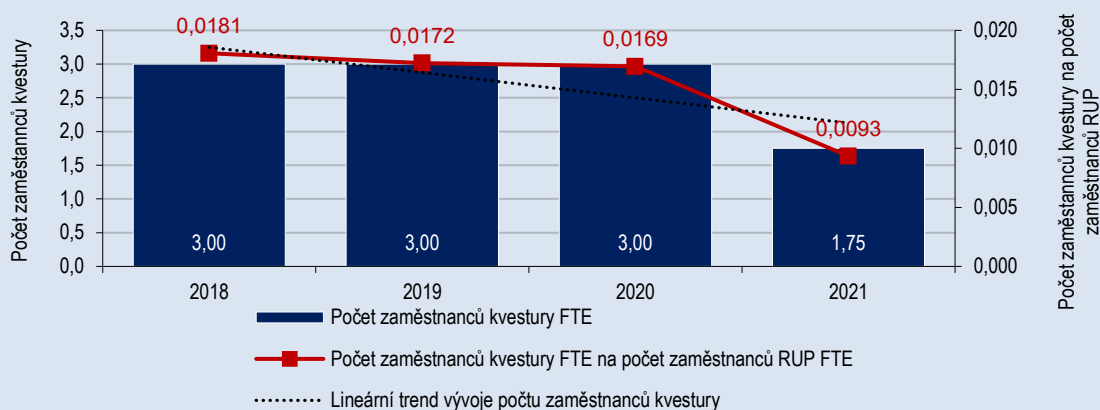
Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	3/3	3/3	3/3	3/1,75	2/1

Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 24: Vývoj počtu FTE na kanceláře kvestora vůči počtu FTE RUP



Zdroj: UPOL

V r. 2021 došlo ke snížení počtu FTE na 1,75, což indikuje předchozí vyhodnocení objemu práce jako dostatečně zajištěné 0,75 FTE.

Statistické údaje

Vzhledem ke skutečnosti, že v době konání rozhovorů nebyla pozice asistenta kvestora/ metodika ekonomiky nebylo možné kvantifikovat tuto činnost.

Kvestorka z povahy své práce zajišťuje chod rektorátu a asistent/metodik ji při výkonu práce administrativně podporuje. A připravuje metodiky spojené s agendou.

Budoucí potřeby oddělení

- Možná potřeba změny zařazení odborů/oddělení spadajících pod kvesturu
- Aktualizace/zavedení metodik oddělení spadajících pod kvesturu
- Nutnost sledovat objem práce asistenta/metodika pro případnou úpravu FTE

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Pro porovnání s ostatními univerzitami byl proveden benchmark organizační struktury s ostatními univerzitami v ČR.

V r. 2022 došlo k vyčlenění referátu mezd z oddělení řízení a lidských zdrojů (OŘLZ) dříve zařazeného pod úsek pro organizaci a rozvoj (nyní legislativy a organizace) a zařazení oddělení mezd pod kvesturu. Zaměstnanci bývalého referátu nicméně vykonávají stále tu stejnou agendu, jen došlo k jejich organizačnímu přeřazení.

Z porovnání struktury zařazených oddělení pod úsek kvestora je zřejmé, že ostatní univerzity mají stejný základ, nicméně ve všech případech je personální a mzdové oddělení zařazené pod kvesturu, zároveň je pod kvesturu zařazeno také právní oddělení. Princip kvestury je založen na správě a řízení chodu rektorátu, tedy veškerá pracoviště tomuto účelu sloužící by se měla nacházet pod kvesturou.

Tabulka 15: Srovnání struktury kvestury s ostatními univerzitami

Univerzita Palackého v Olomouci	Univerzita Karlova	Masarykova univerzita	Česká zemědělská univerzita v Praze	Univerzita Hradec Králové
Ekonomický odbor	Ekonomický odbor	Personální řízení	Ekonomický odbor	Ekonomické oddělení
Finanční a investiční účtárna	Právní	Provozní odbor	BOZP	Investiční oddělení
Rozpočet a daně	Veřejné zakázky	Ekonomický odbor	IT	Oddělení IT
Technický odbor	Personální	Právní odbor	Rozvojové programy	Osobní a mzdové oddělení
Rozvoj a výstavba	BOZP	Veřejné zakázky	Personální	Oddělení veřejných zakázek
Správa a údržba		Investiční odbor	Služby	Technicko-provozní oddělení
Autoprovoz		Rozpočet a financování	Archiv a spisovka	Vysokoškolské koleje
Sportovní hala		Odbor pro strategii	Servis	
Mzdové		Odbor pro rozvoj	Provozně technický odbor	
		Komunikace a vnější vztahy	Sekretariát	

Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Snaha o efektivní reorganizaci a zefektivnění práce rektorátu
- Snaha o detailní vhléd do chodů oddělení/odborů
- Snížení počtu systemizovaných míst (a FTE) v průběhu let
- Snahu o posouvání směřování univerzity k lepšímu a ke zvyšování transparentnosti

Slabé stránky (rizika)

- Příležitost pro vytvoření

Zhodnocení a výchozí doporučení

V rámci kvestury navrhujeme na základě zjištění z rozhovorů a dotazníků obsazení systemizovaného místa asistenta kvestora/metodika ekonomiky. Velkou příležitostí na tomto oddělení vnímáme v oblasti nastavení komunikačních kanálů mezi úseky RUP a také mezi fakultami. S ohledem na skutečnost, že kvestura je úsekem, který zajišťuje veškerý chod RUP, je důležité zajistit vzájemnou fungující komunikaci a spolupráci mezi úseky i vně ve vztahu k fakultám a součastem. Důležitost fungování kvestury je pro chod rektorátu zřejmý, a proto navrhujeme posílení oblasti ekonomiky vlivem obsazení místa asistent kvestora/metodik ekonomiky a vznik této pozice hodnotíme kladně.

Personálně na tomto oddělení v současné době nenavrhujeme změny. Organizačně navrhujeme pod úsek kvestora zařadit oddělení právní, oddělení VZ a oddělení, jehož součástí bude personální a mzdová agenda (syntéza současného oddělení mezd a oddělení OŘLZ).

Zároveň vlivem doporučení zrušení úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP (viz kapitola 14) navrhujeme pověřit kvestorku řízením ředitele Centra výpočetní techniky (řízením ředitele CVT je dle vnitřní normy R-B-22/05 pověřen prorektor pro výše zmiňovaný úsek, nicméně při jeho zrušení bude nutné tuto pravomoc převést).

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Název oddělení: Ekonomický odbor

Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

Ekonomický odbor

- o metodicky řídí zaměstnance všech součástí UP v oblasti vedení účetní a majetkové evidence, rozpočtu, daní a ekonomických náležitostí smluv
- o zpracovává výroční zprávu o hospodaření UP
- o zpracovává příznání k dani z příjmu právnických osob za UP a přílohu k účetní závěrce UP
- o spolupracuje na přípravě vnitřních norem UP
- o komunikuje s bankami při uzavírání a změnách smluv o bankovních účtech
- o připravuje materiály z oblasti ekonomiky dle požadavků kvestorky a vedení UP
- o komunikuje s externími a interními subjekty v oblasti ekonomických náležitostí
- o vede a organizuje tvorbu rozpočtu UP
- o sleduje průběžnou evidenci a čerpání prostředků fondu rektora se stanoveným rozpočtem

Oddělení finanční a investiční účtárny

- o vede účetní a majetkovou evidenci RUP a univerzitních zařízení poskytuje informační službu pro potřeby občanů a organizací
- o ve spolupráci s Oddělením veřejných zakázek zajišťuje nákup strojů a zařízení provádí vidimaci a legalizaci listin a podpisů
- o provádí evidenci a zaúčtování stavebních a přístrojových investic
- o provádí přiřazení uhrazených dodavatelských a odběratelských faktur k platbám
- o provádí likvidaci cestovních dokladů zaměstnanců
- o zajišťuje bankovní styk pro všechny součásti UP
- o zajišťuje zpracování úhrad přes platební brány a terminály za celou UP
- o provádí převody mezd a stipendií a platby virtuální platební kartou
- o plánuje, organizuje a provádí inventarizaci majetku
- o eviduje a spravuje aktuální podpisová oprávnění a podpisové vzory
- o zajišťuje provádění úprav účtové osnovy v souladu s aktuálními potřebami UP
- o zajišťuje a organizuje měsíční údaje o příjmech a výdajích

Oddělení rozpočtu a daní

- o provádí fakturaci služeb a věcných dodávek za RUP
- o vystavuje objednávky
- o provádí likvidaci a zaúčtování dodavatelských faktur, hotovostních nákupů, faktur za energie a předpisů pojistného za UP
- o provádí vnitrofakturaci za provedené služby
- o eviduje a ukládá podklady pro fakturaci
- o provádí zúčtování přidělených dotací a příspěvků ze státního rozpočtu
- o vystavuje odběratelské faktury a zasílá upomínky za neuhrazené faktury
- o komunikuje a připravuje podklady pro finanční úřad a celní správu
- o komunikuje a spolupracuje s externími subjekty (dotace, daňový poradci)
- o vystavuje podklady pro a vede hotovostní platby
- o vede účetní evidenci Pokladny UP
- o provádí hotovostní platby a vystavuje příslušné doklady

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- o Vypracování rozpočtu součástí a UP
- o Zpracování DPH
- o Zpracování silniční daně
- o Zpracování daně z příjmu
- o Zpracování srážkové daně
- o Zpracování daně z nemovitosti
- o Závěrky účetních období
- o Životní cyklus požadavku na objednávku a objednávky
- o Životní cyklus faktury dodavatelské (přijaté)
- o Životní cyklus faktury odběratelské (vydané)
- o Životní cyklus faktury převodky
- o Zařazení majetku do evidence
- o Převod majetku v rámci pracoviště
- o Převod majetku v rámci součástí
- o Převod majetku mezi součástmi
- o Zapůjčení majetku
- o Prodej majetku
- o Vyřazení majetku z důvodu likvidace
- o Vyřazení majetku z důvodu škody či manka

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- Příprava inventarizace majetku
- Provedení inventarizace majetku
- Vyhodnocení inventarizace majetku

Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí odboru	1	1	0
○ Oddělení finanční a investiční účtárny	12	12	0
○ Vedoucí oddělení	1	1	0
○ Ekonom	1	1	0
○ Účetní	10	10	0
○ Oddělení rozpočtu a daní	9	9	0
○ Vedoucí oddělení	1	1	0
○ Ekonom	6	6	0
○ Pokladní	1	1	0
Celkem	22	22	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- Emailová komunikace a podklady zaslané vedoucím oddělení

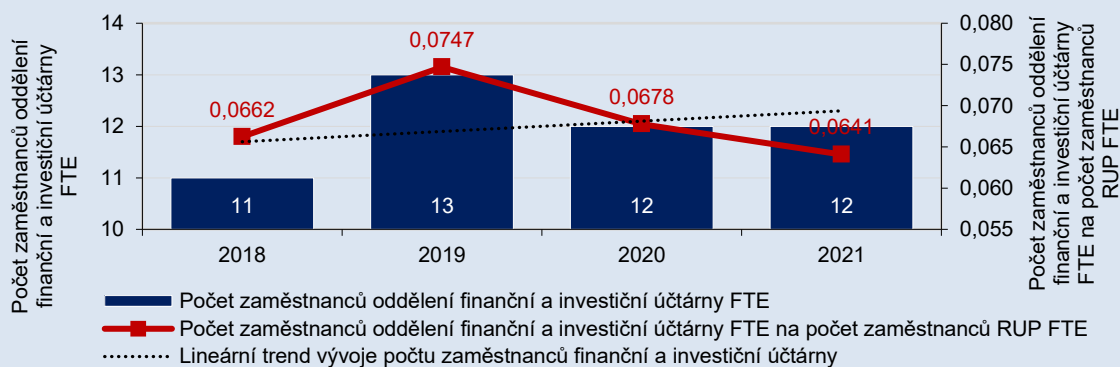
Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Tabulka 16: Počet systemizovaných míst/počet FTE Ekonomického odboru

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
	Počet systemizovaných míst/počet FTE				
Ekonomický odbor	2/2	1/1	1/1	1/1	1/1
Oddělení finanční a investiční účtárny	11/11	13/13	13/12	13/12	12/12
Oddělení rozpočtu a daní	8/8	9/7	9/8	9/8	8/8,5

Zdroj: UPOL

Graf 25: Vývoj počtu FTE oddělení finanční a investiční účtárny vůči počtu FTE RUP

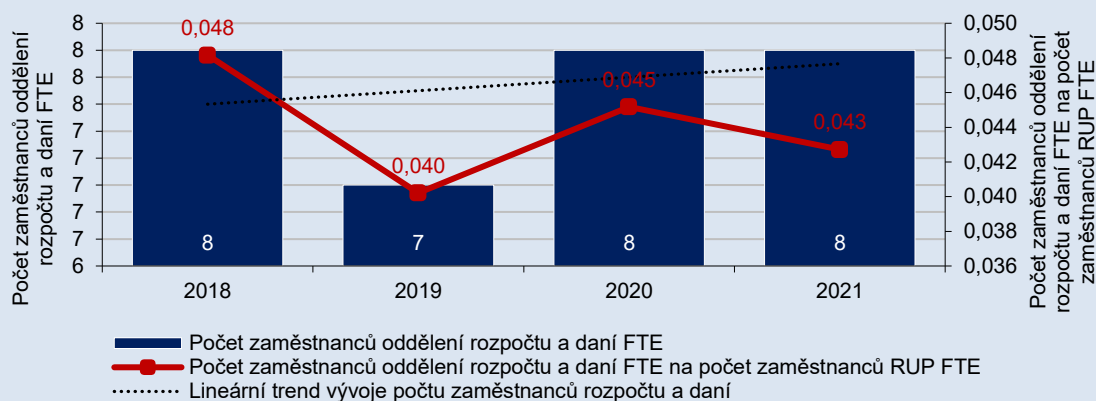


Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 26: Vývoj počtu FTE oddělení rozpočtu a daní vůči počtu FTE RUP



Zdroj: UPOL

Oddělení finanční a investiční účtárny i oddělení rozpočtu a daní se personálně ani velikostí příliš meziročně nemění.

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Údaje o činnosti oddělení/odboru byly analyzovány na základě podkladů, které byly zpracovatelům této zprávy předány vedoucími oddělení. Nutno podotknout, že pro přehled o agendě byly použity údaje, které je možné kvantifikovat.

Agenda Ekonomického odboru

Agenda, která se týká celého odboru, je zajištěna vedoucí ekonomického odboru, která zajišťuje Oddělení finanční a investiční účtárny a Oddělení rozpočtu a daní. Odbor a dílčí oddělení zajišťují agendu definovanou v OR. Příprava rozpočtu nebyla zahrnuta pod Ekonomický odbor (uplynulé 3-4 roky), nicméně nyní se tato agenda opět pod tento odbor vrátí (informace od vedoucí odboru). Na tomto odboru se účtují centrální jednotky a rektorát (fakulty si neinvestiční výdaje účtují sami). Komunikuje se tedy s centrálními jednotkami a úseky rektorátu. Při přípravě smluv a objednávek nad 50tis. se komunikuje s právníky a při vyřizování investic s oddělení rozvoje a výstavby.

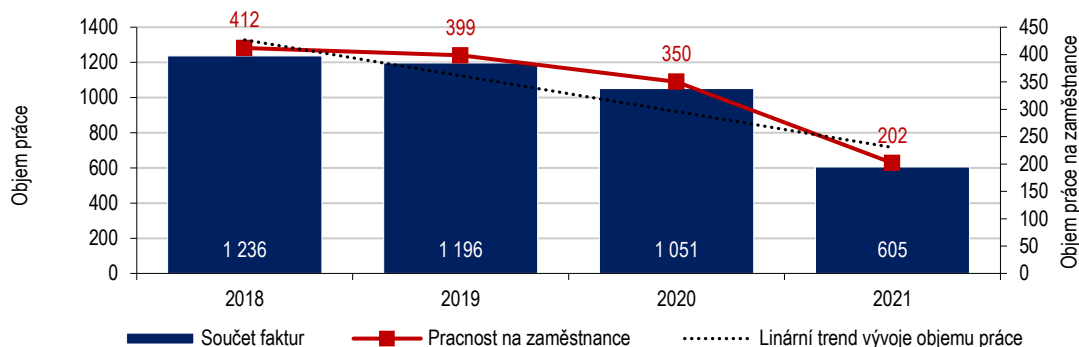
Agenda Oddělení finanční a investiční účtárny

Jak je patrné z níže uvedené analýzy, ekonomická agenda v letech kontinuálně klesá, což je nicméně důsledek situace spojené s covid-19. Teoreticky lze očekávat návrat k hodnotám mezi lety 2018 - 2019. Současně nastavená personální kapacita, která je stabilní od r. 2020 s 12ti FTE, byla spojená s historizovaným objemem práce mezi lety 2018 – 2019.

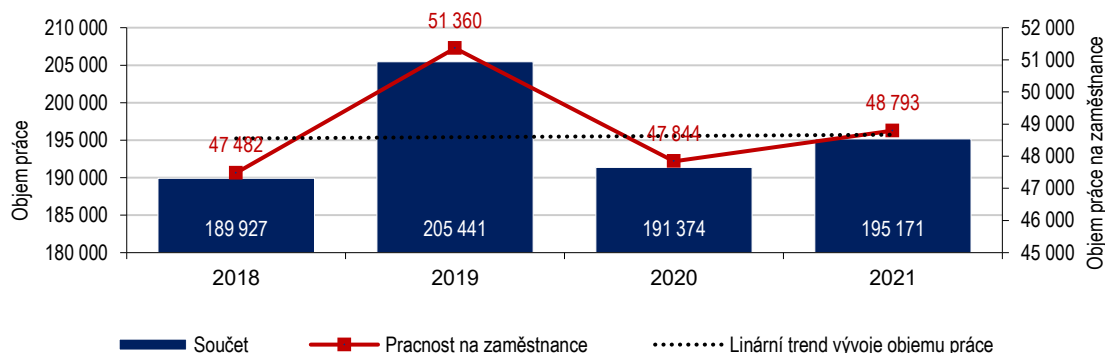
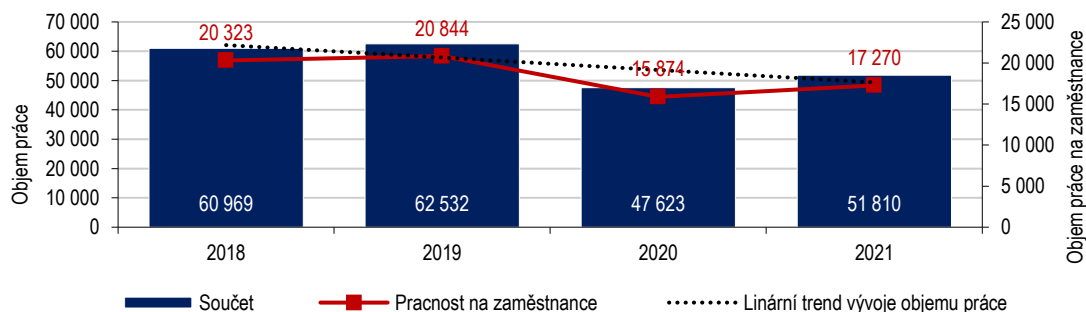
Agendu vykonává 12 zaměstnankyň, které jsou mezi sebou zastupitelné. Agenda je rozdělena následovně: 2 zaměstnankyně zpracovávají cestovní náhrady pro rektorát (RUP) a centrální jednotky, ty současně pro tyto jednotky provádí platby platební kartou a dále zpracovávají veškeré bankovní výpisy projektů tj. cca 90 bankovních účtů za celou UP, včetně přeúčtování refundací např. u projektů Erasmus, jedna z těchto pracovník současně pomáhá při platbách z bankovních účtů a pracují se SAP. Další 3 zaměstnankyně zpracovávají stavební a přístrojové investice. Další 3 zaměstnankyně zpracovávají hlavní bankovní účty UP (na těchto účtech je nejvíce položek jak na straně příjmů, tak na straně výdajů) a provádí zakládání odběratelských faktur za UP. Platební brány (přes 40) zpracovává 1 zaměstnankyně a bezhotovostní styk zajišťují 2 zaměstnankyně, které zajišťují veškeré platby ze všech bankovních účtů UP vč. zahraničních plateb a převodů mezi vlastními účty a zakládají veškeré dodavatelské faktury.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 27: Podíl zpracovaných stavebních a přístrojových faktur na zaměstnance

Zdroj: UPOL

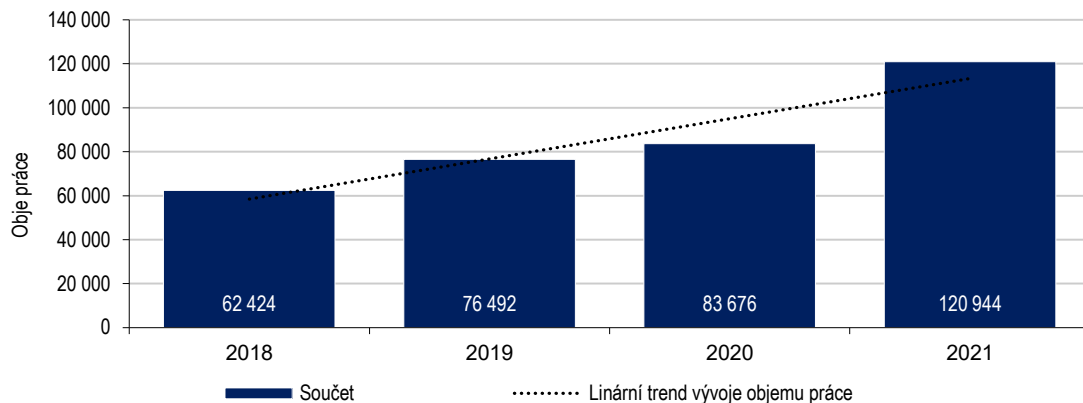
Z grafu výše je zřejmé, že agenda spojená s se stavebními a přístrojovými fakturami klesá, což je do jisté míry způsobeno covid-19.

Graf 28: Podíl zpracovaných cestovních příkazů, plateb kartou bezhotovostních plateb účtů na zaměstnance

Zdroj: UPOL
Graf 29: Podíl zpracovaných dodavatelských/odběratelských faktur na zaměstnance

Zdroj: UPOL

Agenda spojená s dodavatelskými/odběratelskými fakturami, cestovními příkazy a bezhotovostních plateb na druhou stranu od r. 2020 vzrůstá.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 30: Podíl zpracovaných plateb přes platební brány na zaměstnance

Zdroj: UPOL

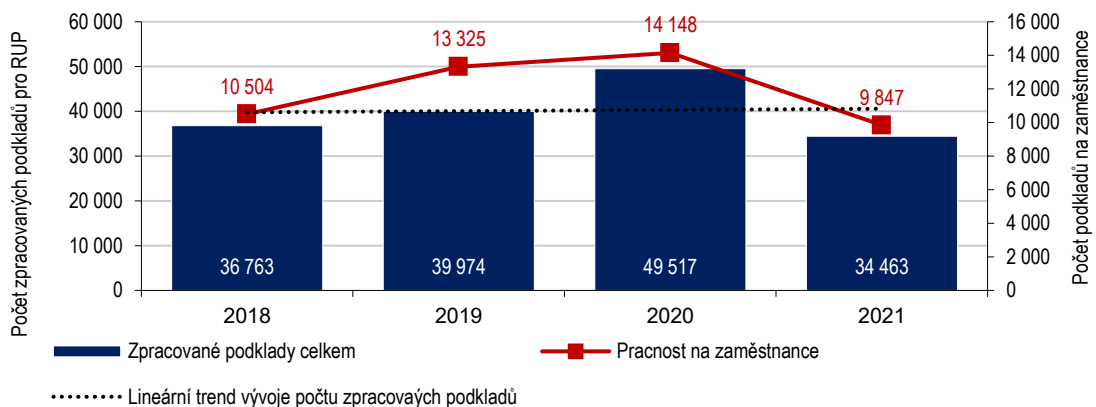
Podíl zpracovaných plateb přes platební brány významně vzrůstá. Ačkoliv mají agendu dělenou vždy určité počty zaměstnankyň, vzájemně si vypomáhají a zastupují se během nemoci.

Pokud by objem práce na přístrojových a investičních fakturách dále klesal, bylo by vhodné zvážit snížení počtu systemizovaných míst a FTE.

Agenda Oddělení rozpočtu a daní

Na tomto oddělení se zpracovávají objednávky, dodavatelské a odběratelské faktury, pokladní příjmové a výdajové doklady, provádí se zde vnitro fakturace, vyplácí se stipendia a zpracovávají se upomínky za neuhrazené faktury. Dále se na tomto oddělení přerozdělují finanční příspěvky z ministerstva dle rozpočtu a připravují se zde podklady pro sestavování rozpočtu. Je očekáváno, že nyní se bude rozpočet sledovat po jednotlivých úsecích (doposud se rozpočet sledoval pouze po technických střediscích).

Agendu vykonává 8 zaměstnankyň a jsou mezi sebou zastupitelné. Agenda oddělení je rozdělena následovně: 4 zaměstnankyň zpracovávají podklady za rektorát (z toho 1 polovinu času vyřizuje administrativu – spisová služba, upomínky, dohledávání faktur) a dále DPH a konferenční servis a silniční daně (podklady chodí jednou za čtvrt roku). Další 1 zaměstnankyň zpracovává vydavatelství, knihovnu a CVT (středisko 96), a další 1 zaměstnankyň zpracovává akademické sport centrum, projektový servis, vědeckotechnický park, instituty (středisko 97) a studenty se speciálními potřebami a další 1 zaměstnankyň se věnuje pokladně. Vzhledem ke skutečnosti, že se pokladní hodiny omezily, zbytek času pomáhá tato zaměstnankyň s administrativou nebo přeúčtováním na oddělení. Při nemoci nebo dovolené se práce přerozděluje, toto přerozdělení dle vedoucí oddělení většinou významně zvýší zátěž zaměstnanců.

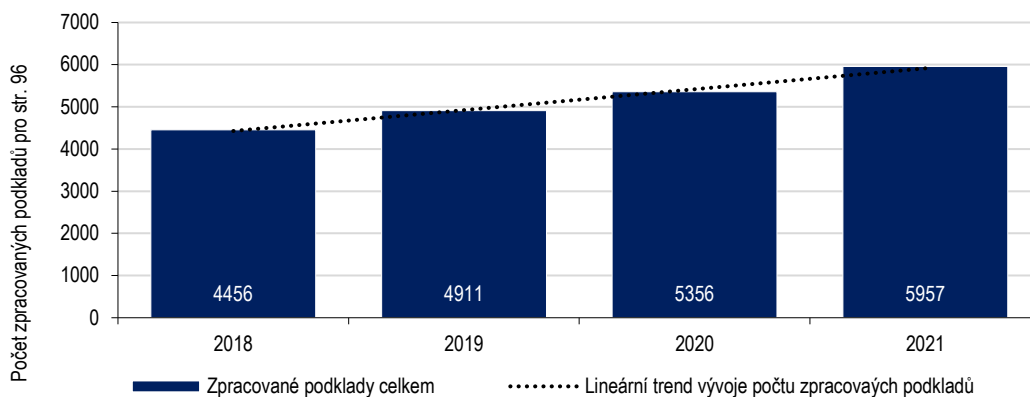
Graf 31: Vývoj počtu pokladů zpracovávaných pro rektorát – 3,5 zaměstnankyň (0,5 zpracovává spisovku)

Zdroj: UPOL

Objem práce spojených se zpracováváním rektorátu v r. 2021 kles, což může být do jisté míry způsobeno covid-19.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

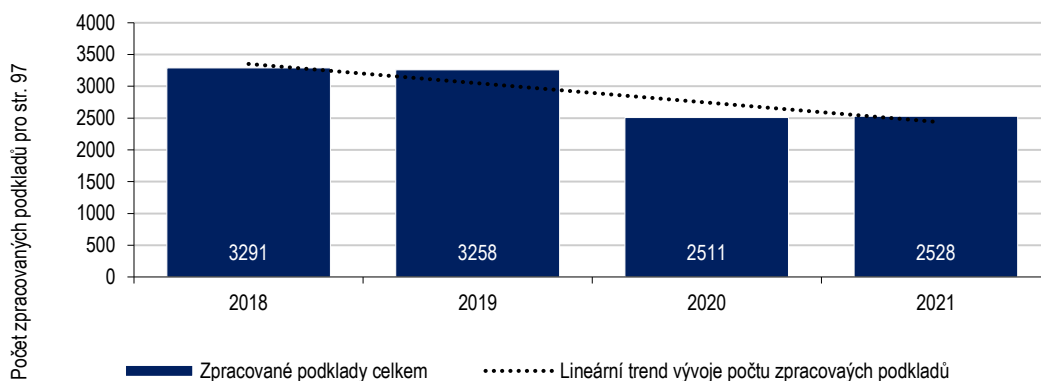
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 32: Vývoj počtu pokladů zpracovávaných pro středisko 96 (knihovna, CVT, vydavatelství)



Zdroj: UPOL

Graf 33: Vývoj počtu pokladů zpracovávaných pro středisko 97 (akademické sport centrum, projektový servis, vědeckotechnický park, instituty a studenty se speciálními potřebami)



Zdroj: UPOL

Objem práce na středisko 96 meziročně roste, nicméně objem práce na středisko 97 klesá, a tak je pracnost v případě vzájemné výpomoci (přerozdělení agendy) zachované, a proto v tomto oddělení nenavrhujeme personální změnu.

Budoucí potřeby oddělení

- Aktuálně je zajištěn stabilní výkon všech činností
- Budoucí potřeby oddělení byly identifikovány v oblasti digitalizace, kdy žádoucí by pro celý odbor byla digitalizace odběratelských faktur (k již digitalizovaným dodavatelským fakturám)

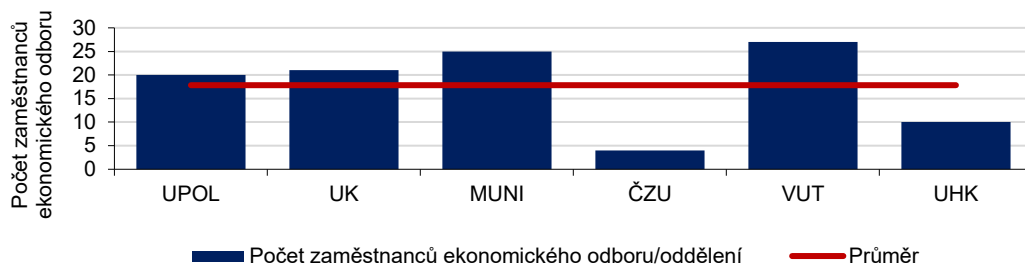
Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními univerzitami – výsledky

Ekonomický odbor provádí agendu v samostatné působnosti. Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky shoduje s počtem obsazených míst).

Graf 34: Celkový počet zaměstnanců ekonomického odboru na univerzitách

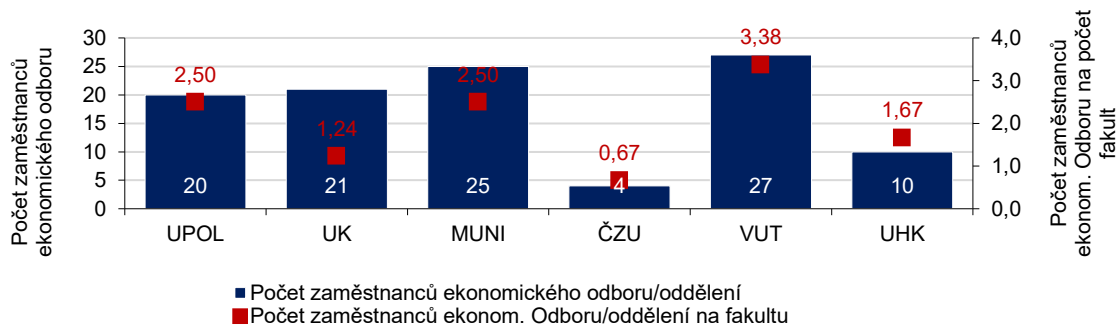


Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Ekonomický odbor je na ostatních analyzovaných univerzitách zpravidla zařazen v úseku kvestora a je složen z finanční a účetní části (oddělení mohou být jinak pojmenovaná, nicméně agenda je obdobná). Agenda je na jednotlivých univerzitách rozdělena obdobně (na některých univerzitách je ve struktuře ekonomického oddělení zařazena i mzdová účtárna).

Ekonomický odbor je jedním ze tří odborů na UPOL, a to kvůli počtu zaměstnanců a agendy, kterou zajišťuje. Počtem zaměstnanců je tento odbor druhý největší (největší je s novou organizační strukturou odbor pro internacionalizaci).

Graf 35: Poměr zaměstnanců agendy EO na počet fakult



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Počet zaměstnanců ekonomického odboru na počet zaměstnanců RUP je nad průměrnou hodnotou počtu. Průměrnou hodnotu v případech jak počtu zaměstnanců, tak počtu zaměstnanců na počet fakult snižuje ČZU, která má oproti jiným univerzitám malý počet zaměstnanců zajišťující agendu ekonomického odboru.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stabílní výkon všech činností oddělení, nízká fluktuační ○ Kvalitní řízení odborů/oddělení – rozdělení činnosti do 2 oblastí s vlastními vedoucími (finanční a investiční účtárna a rozpočet a daně) ○ Stabílní agenda oddělení s jasným chodem oddělení a definovanými a rozdělenými úkoly, pravomocemi ○ Pravidelně se konají porady ekonomek celé UPOL, kde se prezentují novinky 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Příliš velký počet dílčích účtů, kterými univerzita disponuje ○ Neúplná digitalizace zpracovávaných podkladů ○ Nutnost ručního účtování zahraničních pracovníků ○ Občasná nutnost složitého dohledávání neidentifikovatelných došlých plateb (zpravidla se jedná o platby z aktivit akademických pracovníků, které ale nejsou sděleny RUP nebo ani vedení fakult) ○ Občasná nutnost urgování doplnění údajů/podpisů na fakturách

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- Vyčlenění vysokoškolského ústavu CATRIN znamenalo zvýšený objem práce

Zhodnocení a výchozí doporučení

Jedná se o jeden ze tří odborů ve struktuře RUP z důvodu obsáhlé agendy. Tento odbor je personálně stabilně zajištěn a vykonává stabilně definovanou agendu.

S ohledem na agendu byla identifikována potřeba digitalizace odběratelských faktur, která by zrychlila a zjednodušila zpracování podkladů. Zároveň byla identifikována potřeba lepšího proškolení zaměstnanců v oblasti předkládání cestovních příkazů, které bývají mnohdy neúplné nebo nesprávně vyplněné, a to pak proces prodlužuje a komplikuje. Během ekonomických auditů je dále nutnost předkládat originální faktury, což při neúplné digitalizaci značně prodlužuje proces – digitalizované podklady je možné zaslat elektronicky a tím zefektivnit proces.

Dle vedoucí odboru přibýlo za poslední roky hodně administrativní práce s ohledem na skutečnost, že ne všechny informace (spojené s agendou ekonomického odboru) v SAP jsou správně vyplněné a pak je potřeba komunikovat nápravy.

Z personálního pohledu na tomto oddělení nenavrhujeme úpravy. V případě, že by se objem práce významně měnil, doporučujeme upravit počet systemizovaných míst a FTE.

Název oddělení: Oddělení mezd
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- provádí měsíční zpracování a evidenci výplat mezd, odměn z dohod a autorských honorářů, náhrad mezd a zákonných odvodů a srážek za zaměstnance RUP a univerzitních zařízení
- provádí roční zúčtování záloh na daň zaměstnanců RUP a univerzitních zařízení
- zabezpečuje agendu nemocenského pojištění a nemocenských dávek za zaměstnance RUP a univerzitních zařízení
- zajišťuje kompletní agendu sociálního a zdravotního pojištění a důchodového pojištění a komunikuje s orgány státní správy a samosprávy, pojišťovnami a s dalšími dotčenými subjekty
- zpracovává systemizaci mezd na UP
- zpracovává harmonogram výplat mezd na UP
- komplexně zabezpečuje výkaznictví v oblasti agendy personální
- zabezpečuje soulad mezi výstupy mzdového systému a účetnictvím UP
- připravuje materiály a podklady z oblasti čerpání mzdových prostředků na RUP vč. ročního plánu
- metodicky řídí a kontroluje oblast zpracování mezd, včetně odvodů na UP

Karty procesu

- Zpracování mezd

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

Organizační struktura odboru
Počet systemizovaných míst

	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
○ Oddělení mezd	7	6	1
○ Vedoucí oddělení	1	0	1
○ Personalista	1	1	0
○ Personalista se zaměřením na cizineckou	1	1	0
○ Referent pro oblast mezd	1	1	0
○ Mzdový účetní	1	1	0
○ Vedoucí pracovník pro oblast mezd	1	1	0
○ Referent pro komunikaci a ČSSZ	1	1	0
Celkem	7	6	1

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- Emailová komunikace a podklady zaslané vedoucím oddělení

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Oddělení bylo od 1.3. 2022 vyčleněno z Oddělení řízení lidských zdrojů (OŘLZ) a bylo převedeno pod úsek kvestora.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Tabulka 17: Počet systemizovaných míst/počet FTE Oddělení mezd

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst/počet FTE	2 ^{***} /2 [*]	3 ^{**} /2 [*]	4 ^{**} /3 [*]	4 ^{**} /3 [*]	5 ^{**} /4,45 ^{**}

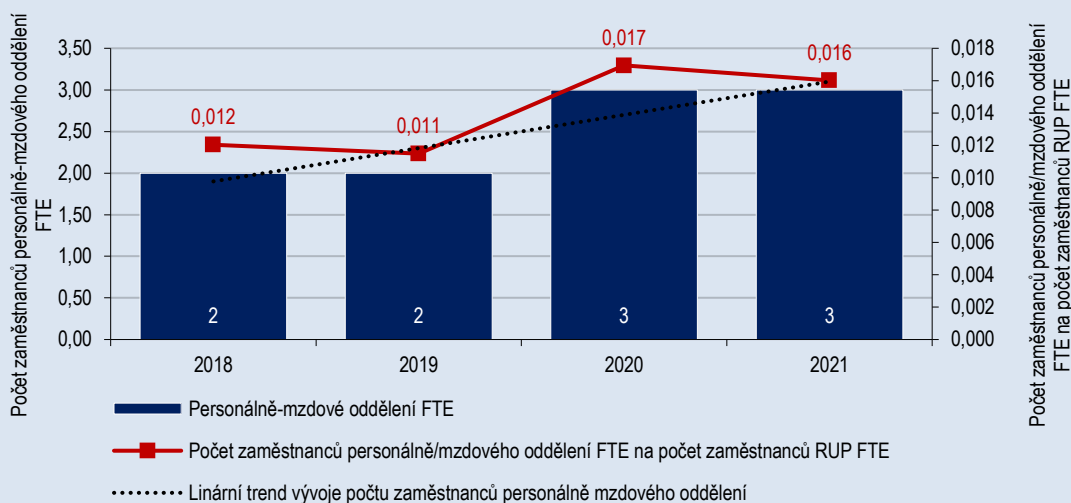
Zdroj: UPOL

*Do 1.3.2022

**pracovníci bývalého oddělení personálně-mzdového mají část úvazku na mzdách a část na personálním

***Vedoucí personálně mzdového oddělení vykonával kvestor

Graf 36: Poměr zaměstnanců agendy ekonomického odboru na celkový počet zaměstnanců univerzity



Zdroj: UPOL

Počet FTE personálně-mzdového oddělení kopíroval vývoj počtu zaměstnanců RUP a univerzity celkem. Nicméně je třeba podotknout, že v současné situaci se agenda mzdového a personálního dělí několika zaměstnankyním (viz výše) a toto rozdělení působí nekonzistentně.

Statistické údaje (kvantifikace činností)

V současné době není obsazena vedoucí pozice a stávající vedoucí pracovníce pro oblast mezd se do konce září r. 2020 věnovala výhradně mzdám RUP. Zpracovatelům této zprávy byly dodány dílčí informace o činnosti mzdového oddělení, které není možné zcela kvantifikovat. Byly dodány počty zpracovaných mezd (za leden a březen r. 2022) v celkovém objemu cca 5100. Dále bylo uvedeno, že se zpracovávají mzdy zaměstnancům na DPP/DPC v objemu cca 7000 dohod/rok.

Kromě výše uvedeného na tomto oddělení také regulérně probíhají kontroly údajů mezd na denní bázi – každou noc se spustí přepočítání mezd a ráno systém vyjede nespočítané mzdy, které je třeba ručně překontrolovat a v případě potřeby vykomunikovat opravu s příslušnou součástí UP. Z kraje měsíce se jedná o vyšší desítky hodnot (např. 80), v průběhu potom o nižší desítky (např. 50). Dále se provádí kontrola mzdových druhů a rekapitulace mezd, kontrola bankovních účtů a každý den pak test účetnictví. V těchto podkladech se pak hledají chyby, které zaměstnanci mzdového oddělení hlásí fakultám. Žádné další údaje o činnosti (kromě činnosti ČSSZ) které by bylo možné kvantifikovat nebo rozložit do let nebyly zaměstnanci oddělení doloženy.

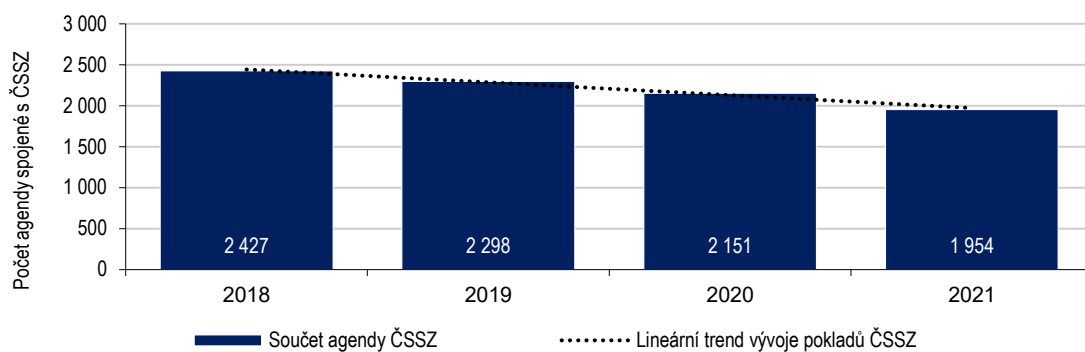
Oddělení je personálně propojeno s oddělením řízení lidských zdrojů (OŘLZ), přičemž personalistka je 0,2 úvazkem na tomto oddělení a 0,8 úvazkem na OŘLZ, personalistka se zaměřením na cizineckou je 0,5 na tomto oddělení a 0,5 na OŘLZ, referentka pro oblast mezd je na tomto oddělení 0,7 úvazkem (bude odcházet do důchodu), mzdová účetní na plný úvazek se věnuje čistě RUP a vedoucí pracovník pro oblast mezd na plný úvazek zastřešuje kontrolu mezd za celou UPOL a dělá měsíční uzávěrku. Dále 1 zaměstnankyně, která zajišťuje agendu spojenou s ČSSZ a neschopenky.

Kvantifikovat z poskytnutých podkladů lze pouze činnost zaměstnankyně vykonávající agendu spojenou s ČSSZ (nástupy, odchody, HPP, DPC, DPP). Tato agenda meziročně klesá, nicméně v rámci agendy této zaměstnankyně se řeší i neschopenky, které byly do konce r. 2019 papírové a jejich počet tedy nebyl meziročně dodán.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 37: Objem agendy ČSSZ



Zdroj: UPOL

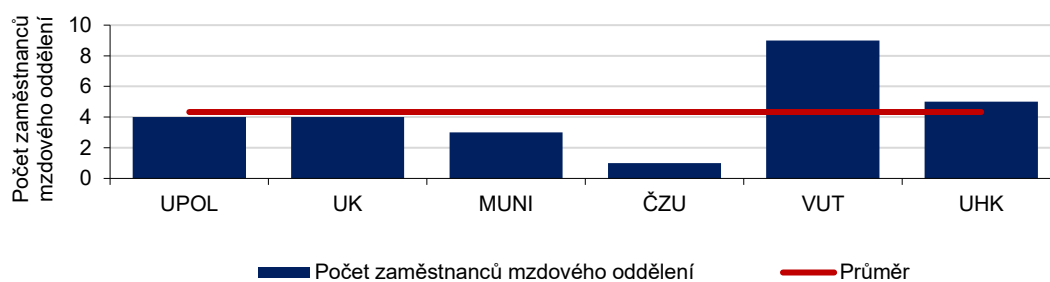
Budoucí potřeby oddělení

- Možná potřeba změny rozpadu agendy mezi zaměstnance personální části a mzdové části
- Nutnost zavedení evidence zpracování agendy
- Nutnost zefektivnění činnosti v oblasti každodenních kontrol mezd

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky zpravidla shoduje s počtem obsazených míst).

Graf 38: Počet zaměstnanců agendy personálně-mzdového oddělení na srovnávaných univerzitách

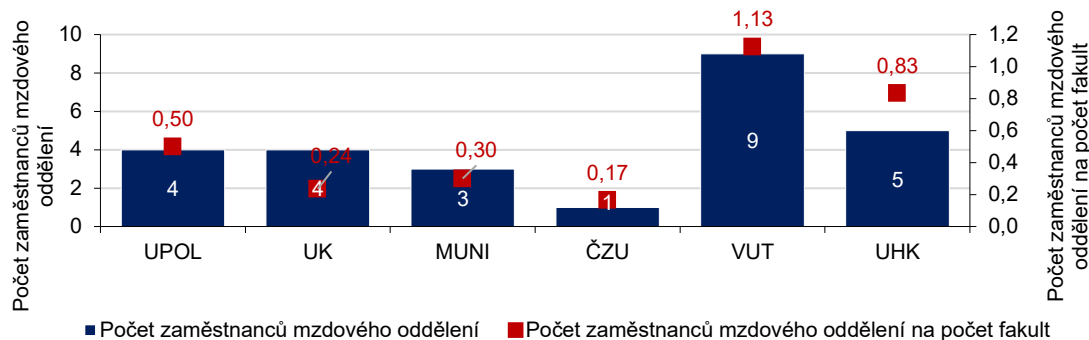


Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 39: Počet zaměstnanců agendy personálně-mzdového oddělení na počet zaměstnanců rektorátu



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Univerzita Palackého se počtem zaměstnanců mzdového oddělení řadí mezi průměr. Zároveň na počet fakult a všech zaměstnanců se počet zaměstnanců mzdového oddělení pohybuje lehce pod průměrem. Tato skutečnost je v benchmarku nicméně ovlivněná tím, že např. na UK a na VUT mzdové účetní zpracovávají mzdovou agendu pro součásti univerzity (instituty, centra, knihovny) vč. vedení účtů, sběru dat a zpracování rozborů. Zároveň se však agenda mzdové účetní míší s agendou finanční a investiční účtárny, a proto není možné určit přesný počet systemizovaných míst, které např. na UK zajišťují jakou agendu. Navrhujeme zavést kvantifikovatelné indikátory měření výkonnosti mzdového oddělení a sledovat pracnost úkonů na zaměstnance. Zároveň s ohledem na dodané informace navrhujeme výhledově zrušit systemizované místo mzdového referenta.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Systém e-neschopenek a zavedení personálních systémů usnadnil agendu
- Úspěšná centralizace přihlášek/odhlášek na ČSSZ

Slabé stránky (rizika)

- Každodenní manuální kontroly výpočet mezd a nutnost oprav případná komunikace s fakultami s požadavkem na opravu
- Zaměstnanci mzdového oddělení mají částečný úvazek na personální oddělení, které je s novou organizační strukturou zařazeno pod úsek pro legislativu a organizaci

Zhodnocení a výchozí doporučení

Mzdové oddělení je dle nového organizačního řádu personálně částečně zajištěno zaměstnankyněmi z personálního oddělení a částečně zaměstnankyněmi z mzdového oddělení. Dále na tomto oddělení působí zaměstnankyně s plným úvazkem věnující se činnosti ČSSZ. Agenda spojená s ČSSZ meziročně klesá, nicméně do této agendy spadají i nemocenské, které byly centralizovány a zařazeny od r.2020. Personální oddělení je nicméně dle nového organizačního řádu zařazeno pod úsek pro legislativu a organizaci, tedy tato dvě oddělení nespádají do stejného úseku. Toto nové rozdělení působí navenek poněkud zmatečně a v porovnání s ostatními univerzitami nestandardně. Mzdové oddělení bývá spolu s personálním zařazeno pod úsek kvestora případně se jedná o personálně/mzdové oddělení které bývá jako celek zařazeno buď pod ekonomický odbor nebo pod kvestora.

Z rozhovorů vyplývá, že mzdové účetní a personalisty má každá fakulta ve vlastních stavech a negativně byl hodnocen počet pracovníků na straně rektorátu (v rámci fakult jsou vždy max. 2 účetní, 1 personalista).

S ohledem na informace získané z rozhovorů a dotazníkového šetření navrhujeme snížit počet systemizovaných míst a FTE viz C. Shrnutí a doporučení.

Název oddělení: Technický odbor
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)
Technický odbor

- metodicky řídí zaměstnance všech součástí UP v oblasti investičního rozvoje a výstavby
- odpovídá za realizaci staveb a dodržení podmínek jejich průběhu a přípravy
- zajišťuje soulad stavebního rozvoje UP s plány kraje, města

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- vyhodnocuje čerpání investičních limitů a čerpání rozpočtu na provoz, správu a údržbu budov RUP a Sportovní haly
- organizuje a koordinuje tvorbu plánu běžných oprav a údržeb budov RUP a Sportovní haly
- sleduje ekonomickou výhodnost zajištění služeb a čerpání rozpočtu na energie
- vyhodnocuje spotřebu a náklady na energie
- Vedoucí vykonává funkci tajemníka Dislokační komise UP a připravuje podklady majetkových operací pro Správní radu UP
- pravidelně čtvrtletně informuje Oddělení veřejných zakázek o plánovaných stavebních akcích na kalendářní rok

Oddělení rozvoje a výstavby

- podílí se na zpracování koncepce investičního rozvoje UP
- zajišťuje podklady pro financování stavebních akcí z prostředků UP
- organizuje přípravu předprojektové a projektové dokumentace a správních řízení potřebných pro realizaci staveb a realizaci rozsáhlých oprav a rekonstrukcí
- jedná s dodavateli zajišťujícími přípravu staveb a kontroluje jejich výstupy
- podává žádosti o územní rozhodnutí a stavební povolení a kolaudační řízení a účastní se těchto řízení
- organizuje realizaci staveb a provádí stavební dozor, organizuje a řídí kontrolní dny na stavbách
- zajišťuje přípravu průběžných a závěrečných technických a finančních zpráv
- kontroluje průběh prací na stavbě a postupy dodavatele a přebírá hotové dílo
- kontroluje odstranění vad a nedodělků zjištěných při předávacím řízení
- vede, udržuje a ukládá dokumentaci staveb a nemovitostí UP
- zajišťuje spojovou službu pro všechny součásti UP
- plánuje a zajišťuje vodní a energetické hospodářství pro všechny součásti UP a vede jeho evidenci
- koordinuje a řídí realizaci infrastrukturních projektů a investičních akcí vč. vyhodnocení rizik
- zpracovává zprávy o průběhu jednotlivých projektů nebo investičních akcí

Správa a údržba budov Rektorátu UP

- organizuje a zajišťuje úklid, ostrahu a služby vrátnice, odvoz odpadů a údržbu zeleně budov Rektorátu UP poskytuje podporu pro přípravu evropských projektů
- organizuje a zajišťuje běžné opravy a údržbu budov Rektorátu UP
- řídí vztahy s externími dodavateli služeb
- sleduje průběh čerpání rozpočtu na provoz, správu a údržbu budov Rektorátu UP a vyhodnocuje a vede evidenci o nákladech
- ve spolupráci s odbornou firmou zajišťuje efektivní provozování monitorovaných plynových kotelen a výměňkových stanic tepla UP

Autoprovaz

- zajišťuje dopravu osob a nákladů pro všechny součásti UP
- zajišťuje opravy vozidel UP a nákup náhradních dílů
- vedoucí rozděljuje jízdy, koordinuje vytíženost vozidel
- vedoucí vede evidenci školení řidičů, technických prohlídek vozidel a projezdů a spotřeby pohonných hmot
- vedoucí vede správu vozového parku

Sportovní hala

- zajišťuje úklid, ostrahu a služby vrátnice, odvoz odpadů a údržbu zeleně budov Sportovní haly
- zajišťuje běžné opravy a údržbu budov Sportovní haly
- připravuje a předává na Ekonomický odbor podklady pro fakturaci poskytovaných služeb
- vystavuje objednávky na externí služby
- zpracovává přijaté faktury
- připravuje podklady pro uzavírání nájemních a obdobných smluv
- vedoucí řídí vztahy s externími dodavateli
- sleduje průběh čerpání rozpočtu na provoz, správu a údržbu budov Sportovní haly a vede evidenci o nákladech a vyhodnocuje je
- zabezpečuje ekonomické využití Sportovní haly v dobách mimo výuku

Karty procesu

Ano

Ne

Částečně

- Karty procesu nebyly dodány.

Organizační struktura odboru

Počet systemizovaných míst

Celkem

Obsazeno

Neobsazeno

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

○ Vedoucí odboru	1	1	0
○ Asistent vedoucího	1	1	0
○ Oddělení rozvoje a výstavby	6	6	0
○ Technik realizace staveb	5	5	0
○ Technik energetiky a spojů	1	1	0
○ Správa a údržba budov	18	18	0
○ Vedoucí oddělení	1	1	0
○ Telefonista	1	1	0
○ Zámečnick	1	1	0
○ Elektrikář	1	1	0
○ Instalatér	1	1	0
○ Truhlář, stolař	1	1	0
○ Uklízeč	3	3	0
○ Vrátný	8	8	0
○ Dispečer kotelen a předávacích stanic	1	1	0
○ Autoprovoz	3	3	0
○ Vedoucí autoprovozu	1	1	0
○ Řidič	2	2	0
○ Sportovní hala	14	14	0
○ Vedoucí Sportovní haly	1	1	0
○ Ekonom	1	1	0
○ Údržbář budov	2	2	0
○ Elektromechanik	2	2	0
○ Vrátný	5	5	0
○ Uklízeč	3	3	0
Celkem	42	42	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- Emailová komunikace a podklady zaslané vedoucím oddělení

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Tabulka 18: Počet systemizovaných míst/počet FTE - Technický odbor

*v polovině r. 2021 jeden řidič onemocněl

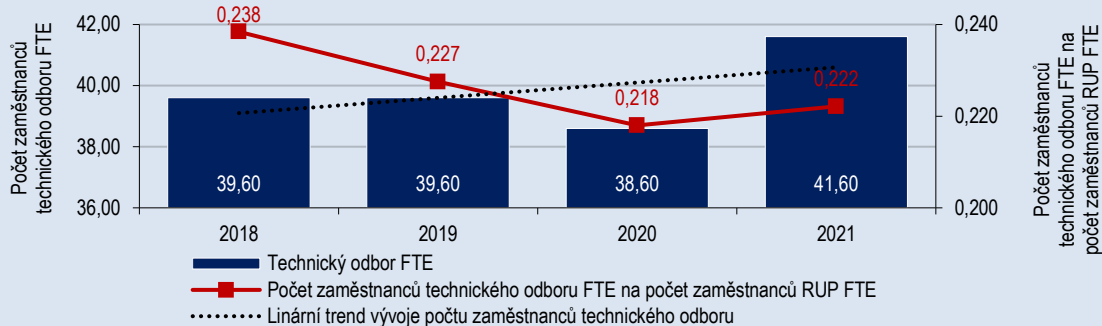
Rok	2018	2019	2020	2021	2022
	Počet systemizovaných míst/počet FTE				
Technický odbor	2/2	2/3	2/2	2/2	2/2
Oddělení rozvoje a výstavby	5/5,5	6/6	6/6	6/6	6/6
Správa a údržba budov RUP	16/15,1	16/15,1	16/15,1	16/17,1	18/16,6
Autoprovoz	5/4	4/4	4/4	4/4	3/3*
Sportovní hala	15/13	15/11,5	15/11,5	16/12,5	14/13

.Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 40 Počet zaměstnanců technického odboru FTE na počet zaměstnanců RUP FTE



Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Údaje o činnosti oddělení/odboru byly analyzovány na základě podkladů, které byly zpracovatelům této zprávy předány vedoucími oddělení. Nutno podotknout, že pro přehled o agendě byly použity údaje, které je možné kvantifikovat.

Technický odbor

Agenda, která se týká celého odboru, je zastřešena vedoucím technického odboru, který zastřešuje Oddělení rozvoje a výstavby, Správy a údržby budov RUP, Autoprovozu a Sportovní halu. Do této agendy spadá metodické řízení všech součástí UP v oblasti investičního rozvoje a výstavby, zpracování technických zpráv a odpovědnost za realizaci staveb a dodržení podmínek jejich průběhu a přípravy, organizace a koordinace tvorby plánu běžných oprav. Zároveň se zde sleduje průběžná evidence a čerpání prostředků.

Díličí agendu zajišťují příslušná oddělení spadající pod Technický odbor, jejichž agenda je dále kvantifikována.

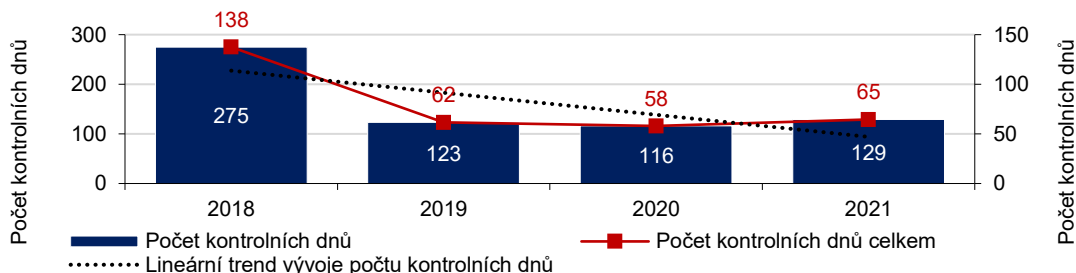
Oddělení rozvoje a výstavby

Mezi lety 2018 – 2021 bylo zpracováno 80 předprojektových a projektových akcí, byly podány žádosti o územní rozhodnutí, stavební povolení a kolaudační žádosti (viz Tabulka 19) a bylo provedeno cca 700 kontrolních dnů (data dodána pro roky 2016-2021, tedy pro roky 2018 – 2021 se jedná o přepočty). Při předávacím řízení bylo objeveno 375 vad nebo nedodělků. Mezi lety 2018 – 2021 bylo pak vyhotoveno 80 technických zpráv.

Agenda oddělení je rozdělena následovně: 3 technici realizace staveb zajišťují realizaci staveb a jejich průběh vč. stavebních a územních řízeních. Dále 1 energetik a 1 technik, který ovšem spíše posuzuje projekty z hlediska udržitelnosti (spolupracuje s koordinátorem pro udržitelný rozvoj), architektury a dalších aspektů a úzce spolupracuje s vedoucím odboru. Pozice posledního technika je spíše administrativního rázu, jedná se totiž o bývalou pozici koordinátora infrastrukturálních projektů a tento zaměstnanec zpracovává podklady pro techniky realizace staveb a zároveň veškeré investiční faktury odboru, které pak předává na ekonomický odbor. V posledních letech kles počet aktivit spojených se stavbami.

Kontrolní dny (cca 700) mezi lety 2018 – 2021 byly rozděleny mezi 2 techniky realizace a staveb a 1 energetika. Další technik realizace staveb je na oddělení necelý rok a zajišťuje primárně stavby spojené s Filozofickou fakultou, na které působil ve spojení s investičním stavebním projektem a ze které následně po skončení projektu přešel na RUP.

Graf 41: Počet kontrolních dnů



Zdroj: UPOL

Počet kontrolních dnů se meziročně drží kolem hodnoty 100, což indikuje pro 2 techniky cca 50-60 dnů ročně, nicméně je potřeba vzít v úvahu také koordinační činnosti spojené s vyřizováním a průběhem stavby. Objem staveb také souvisí

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

s připravovanými investičními akcemi (např. plánovaná rekonstrukce sportovní haly a podobné akce). Je potřeba zajistit kvalifikované zaměstnance se zkušenostmi, kteří budou schopni agendu spojenou s řízením staveb svědomitě vést.

Tabulka 20: Počet aktivit mimo kontrolní dny

Aktivita	2018 - 2021
žádosti o územní rozhodnutí a účast na ÚR	50
žádost o stavební povolení účast na SR	160
počet infrastrukturních projektů a investičních akcí	25
počet kolaudačních žádostí	25

Zdroj: UPOL

Správa a údržba budov RUP

Mezi hlavní náplň tohoto oddělení patří organizace a zajištění úklidu, ostrahy a služeb vrátnice, odvoz odpadů a údržba zeleně budov Rektorátu UP a organizace a zajištění běžných oprav a údržby budov Rektorátu UP (kromě Sportovní haly).

Požadavky jsou elektronicky posílány na vedoucího oddělení, který následně činnosti prioritizuje a rozděluje zaměstnancům. S ohledem na skutečnost, že na tomto oddělení je 8 vrátných, 3 uklízečky, 1 telefonista a následně zámečnick, elektrikář, instalatér a dispečer kotelen, je agenda spojená s údržbou budov RUP (kromě Sportovní haly) zajišťována 3 pracovníky.

Dodaná data pro benchmark byla dle vedoucího oddělení pouze částečná s ohledem na skutečnost, že většina požadavků chodí mailem, telefonicky nebo ústně. S ohledem na téměř konstantní počet zaměstnanců tohoto oddělení lze předpokládat, že jejich vytíženost je mezi lety 2018–2022 podobná, vzhledem k tomu, že počet budov nutných ke správě se razantně nezvýšil.

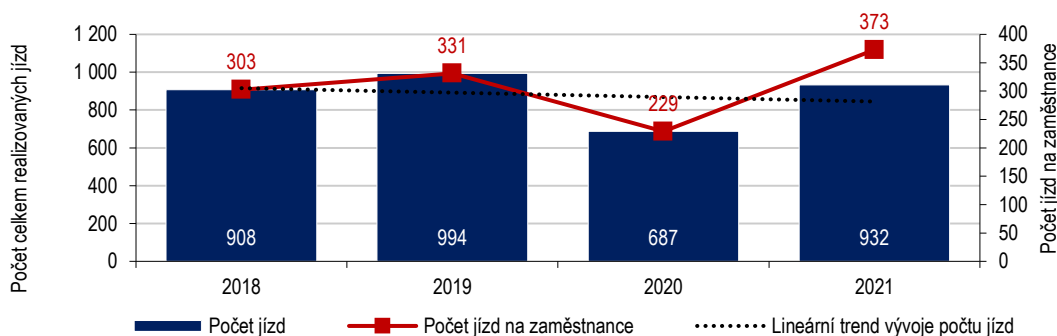
Autoprovoz

Na tomto oddělení je zajišťována doprava osob a nákladů pro všechny součásti UP.

Správa oddělení funguje následovně. Vedoucí přijímá požadavky na zajištění jízd přes email a jakmile vyhodnotí časové možnosti svého oddělení, tyto zakázky na dopravu jsou zanesené do systému a realizované. Největší objem jízd je realizován pro Kancelář rektora, dále pro Menzu 17. listopadu, laboratoř experimentální medicíny a dále oddělení komunikace. Počet jízd v r. 2020 a 21 byl silně ovlivněn covid-19. V přehledu je celkový počet jízd, nicméně v jízdách jsou v praxi značné rozdíly (1 jízda může trvat 30 minut, ale také i několik dní).

Agenda tohoto oddělení je rozdělena mezi 3 řidiče (vč. Vedoucího oddělení). V r. 2021 jeden z řidičů onemocněl, a tedy cca polovina všech jízd r.2021 byla zajištěna ve sníženém počtu zaměstnanců, tedy ve 2. Vedoucí během svého působení snížil stav zaměstnanců, což fungovalo do doby, než dlouhodobě onemocněl jeden ze zaměstnanců.

Graf 42: Počet jízd a počet jízd na zaměstnance autoprovozu



Zdroj: UPOL

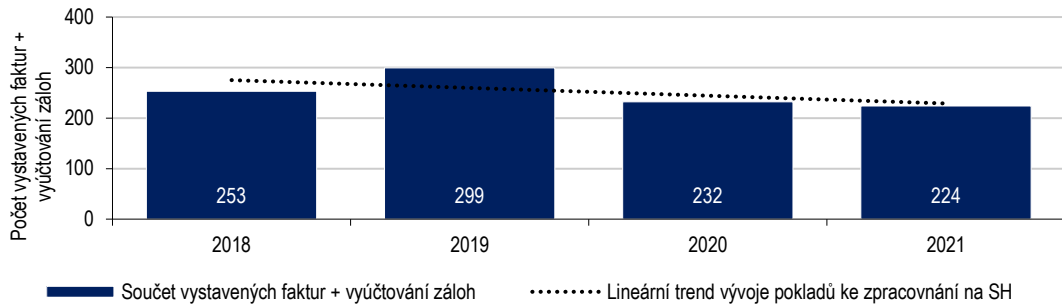
Sportovní hala

Na tomto oddělení je zajišťován plynulý chod Sportovní haly a její vytěžování v době mimo výuku. Mezi akce, které se mimo výuku v hale pořádají, patří kulturní a sportovní akce mimo univerzitu a aktivity sportovních klubů, kterým se prostory Sportovní haly pronajímají. Vedoucí sportovní haly dohlíží na plynulý chod haly a díky každodenním kontrolám a pochůzkám má přehled nad děním. Na oddělení Sportovní haly působí ekonomka, která komunikuje s hlavním ekonomickým oddělením a se mzdovým oddělením, dále 2 vrátní na částečný úvazek, 3 uklízečky na HPP, 4 údržbáři, kteří pracují na směny (2 a 2, vždy jeden na směně drží chod haly a druhý provádí potřebné venkovní činnosti). Vedoucí během svého 4letého působení snížila stav uklízeček a nyní je se stavem zaměstnanců spokojená.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 43: Počet zpracovaných faktur na zaměstnance ekonomiky sportovní haly



Zdroj: UPOL

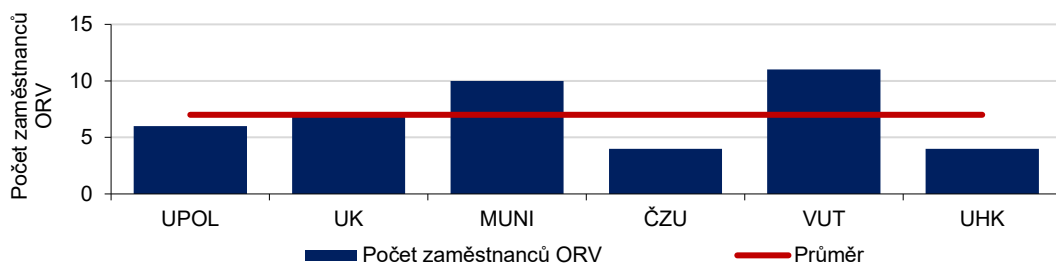
Budoucí potřeby oddělení

- o Je nutné zefektivnit komunikaci v rámci oddělení rozvoje a výstavby (ORV)
- o Bylo by vhodné zavést pravidelné schůzky ORV
- o Zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců ORV
- o Doporučujeme obsadit pozici dlouhodobě nemocných řidičů (případně zajistit externí výpomoc na překlenovací období)

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními univerzitami – výsledky

Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity ORV na univerzitách ČR (Sportovní hala a autoprovoz na ostatních univerzitách není možné porovnávat). S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky shoduje s počtem obsazených míst).

Graf 44: Počet zaměstnanců agendy ORV na univerzitách

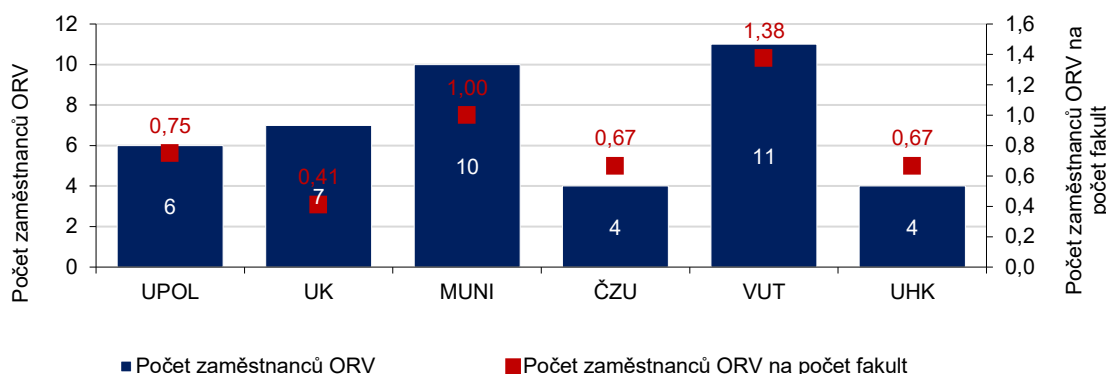


Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 45: Počet zaměstnanců agendy ORV na počet fakult univerzity



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Počet zaměstnanců ORV na UPOL se v porovnání k ostatním posuzovaným univerzitám pohybuje lehce pod průměrem.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zajištění autoprovozu pro všechny fakulty a součásti UPOL ○ Zajištění podpory s investičními projekty pro fakulty a součásti UPOL ○ Samostatná správa Sportovní haly 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nízká vzájemná informovanost a znalost agendy v rámci ORV ○ Netransparentní dělení agendy v rámci ORV

Zhodnocení a výchozí doporučení

S ohledem na organizační nastavení technického odboru lze konstatovat, že personálně je odbor stabilně obsazen.

Z pohledu činnosti ORV navrhujeme zlepšení vnitřní komunikace a vzájemné informovanosti spojené s projekty. Navrhujeme také důraz na kontinuální zvyšování odbornosti zaměstnanců tohoto oddělení a na centralizaci spojenou se stavebními a investičními projekty všech součástí a fakult právě pod toto oddělení na RUP.

Z pohledu zajištění činností správy a údržby a sportovní haly by bylo možné část úkonů outsourcovat na dodavatelskou firmu, nicméně s přihlédnutím k faktu, že UPOL je největším zaměstnavatelem v kraji, navrhovali bychom spíše případně snížit úvazky pomocným pozicím (uklízečky apod.).

Z pohledu provozu autoprovozu navrhujeme obsadit místo dlouhodobě nemocného zaměstnance a případně zajistit externistu, který by mohl v případě velkého počtu objednávek na dopravu pomoci s pokrytím poptávky.

C. Shrnutí a doporučení
Název útvaru: Úsek kvestora
Výchozí popis

V úseku kvestora byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.).

Změny navrhujeme na oddělení mezd, kde navrhujeme rozdělení agendy personalistiky a mezd pod dílčí systemizovaná místa a sloučení systemizovaných míst personalistiky a mezd pod jedno oddělení nebo pod referát personalistiky a referát mezd, kdy takto vzniklé oddělení navrhujeme zařadit pod kvesturu.

Organizačně navrhujeme pod úsek kvestora zařadit oddělení právní, oddělení VZ a oddělení, jehož součástí bude personální a mzdová agenda (syntéza současného oddělení mezd a oddělení OŘLZ).

Zároveň vlivem doporučení zrušení úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP (viz kapitola 14) navrhujeme pověřit kvestorku řízením ředitele Centra výpočetní techniky (řízením ředitele CVT je dle vnitřní normy R-B-22/05 pověřen prorektor pro výše zmiňovaný úsek, nicméně při jeho zrušení bude nutné tuto pravomoc převést).

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Oddělení / odbor	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Kancelář kvestora	2	Ne	-	-	-
Oddělení mezd	7	ano	-4	<ul style="list-style-type: none"> ○ V současné situaci jsou na oddělení mezd zařazeny v systemizaci i úvazkem zaměstnanci personální 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme sloučit oddělení mezd a personální oddělení pod současné oddělení OŘLZ a vytvořit buď referát mezd a referát personalistiky anebo vytvořit jedno oddělení, kde budou systemizovaná místa mezd a systemizovaná místa personální agendy ○ Navrhujeme takto vytvořené oddělení zařadit na úsek kvestora ○ Navrhujeme přeřadit zaměstnance personální agendy spojené se zaměstnáváním cizinců na oddělení partnerství (pod agendu welcome office) ○ Navrhujeme z tohoto oddělení vyjmout zaměstnance spojené s personální agendou (-2) ○ Navrhujeme snížit počet systemizovaných míst spojených se mzdovou agendou o 1 systemizované místo ○ Navrhujeme zrušit systemizované místo vedoucí oddělení
Ekonomický odbor	1	Ne	-	-	-
Oddělení finanční a investiční účtárny	12	Ne	-	-	-
Oddělení rozpočtu a daní	8	Ne	-	<ul style="list-style-type: none"> ○ V současné situaci je zaměstnankyně na pozici pokladní polovinu času na pokladní a polovinu času vypomáhá na oddělení rozpočtu a daní s administrativními a jinými úkony 	-
Technický odbor	2	Ne	-	-	-
Oddělení rozvoje a výstavby	6	ne	-	<ul style="list-style-type: none"> ○ V současné chvíli je agenda realizace staveb zajištěna 4 techniky (z toho jeden se věnuje spíše posuzování staveb, jejich dopadu apod) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme zaměřit se na zvyšování kvalifikace zaměstnanců tohoto oddělení a na centralizaci investičních projektů univerzity pod toto oddělení
Správa a údržba budov	18	ne	-	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ačkoliv by bylo možné činnosti spojené se správou RUP zajistit externě, s ohledem na sociální aspekt nenavrhujeme personální změny 	-
Autoprovoz	3	Ne	-	<ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme obsadit místo dlouhodobě nemocného zaměstnance 	-
Sportovní hala	14	Ne	-	-	-

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
 Procesně-personální audit
 KPMG Česká republika s.r.o.
 Květen 2022

8 Úsek pro mezinárodní spolupráci

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro mezinárodní spolupráci			
Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Prorektor pro internacionalizaci			
• Asistent prorektora	1	1	0
• Odbor pro internacionalizaci	28	23	5
○ Vedoucí odboru	1	1	0
○ Ekonom	1	1	0
○ Ekonomický referent	2	1	1
○ Oddělení pro partnerství	8	8	0
○ Oddělení pro mobility	9	9	0
○ Oddělení podpory a služeb (welcome office)	3	0	3
○ Oddělení pro cizojazyčné studijní programy	4	3	1
Celkem	29	24	5
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)			
Činnosti úseku a jeho odborů a oddělení jsou detailně popsány níže v dílčích odborech/odděleních z důvodu zpřehlednění.			
Srovnávací analýza za celý odbor – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy			
Srovnávací analýza je vzhledem k různorodosti agendy odboru provedena na úrovni jednotlivých oddělení.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností úseku pro mezinárodní spolupráci

Název odboru:	Odbor internacionalizace - Centrum zahraniční spolupráce
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)	
Prorektor	
<ul style="list-style-type: none"> ○ vykonává působnost a pravomoci svěřené mu normami UP, zejména vnitřní normou Pověření – rozsah pravomocí prorektorů, kvestora a kancléře UP při zastupování rektora UP a jejich jednání za UP. 	
Odbor internacionalizace	
<ul style="list-style-type: none"> ○ připravuje analytické dokumenty sloužící jako podklad pro stanovení strategie internacionalizace, kterou realizuje ○ evaluuje kvalitu procesů internacionalizace a vybrané relevantní strategické materiály EU; ○ zajišťuje aktualizaci procesů a aktivní výměnu know-how v oblasti internacionalizace souladu s globálními trendy a aktuálním mezinárodním děním, ○ spolupracuje s vedoucími pracovníky českých vysokých škol na zlepšování kvality internacionalizace UP; ○ zajišťuje další vzdělávání a budování kapacit v internacionalizaci všech zaměstnanců UP; ○ dohlíží na finanční řízení všech částí Úseku pro mezinárodní spolupráci a jejich aktivit, ○ ve spolupráci s proděkanem pro zahraničí a Pedagogickou komisí UP dohlíží na přípravu metodiky sebehodnocení v cizojazyčných programech; ○ podílí se na mezinárodních vzdělávacích projektech a programech ○ Vedoucí odboru přímo řídí vedoucí všech oddělení ○ Vedoucí metodicky vede všechny zaměstnance UP vykonávající agendu v oblasti mezinárodních vztahů; ○ vedoucí společně s Prorektorem pro internacionalizaci reprezentuje univerzitu a je kontaktní osobou směrem k českým i mezinárodním partnerům (ministerstva, velvyslanectví, Dům zahraniční spolupráce apod.) a organizacím; 	
Oddělení pro partnerství	
<ul style="list-style-type: none"> ○ vyhledává a navazuje institucionální partnerství, nastavuje procesy a postupy v oblasti institucionálního partnerství, tyto procesy a monitoruje a udržuje navázaná partnerství; ○ koordinuje a metodicky vede zaměstnance fakult UP v oblasti rozvoje partnerství a udržování strategických partnerství ○ koordinuje a realizuje přípravu návrhů a sjednávání smluv o mezinárodní spolupráci; ○ spolupracuje s českými vládními a nevládními organizacemi podporujícími a rozvíjejícími mezinárodní spolupráci v rámci EU i mimo EU ○ komunikuje napříč fakultami a informuje o probíhajících aktivitách a možnostech mezinárodní spolupráce pro studenty a zaměstnance UP; ○ koordinuje a realizuje propagaci a reprezentaci UP v zahraničí v souvislosti s rozvojem partnerství. ○ Vedoucí odpovídá za další vzdělávání zaměstnanců zařazených na Oddělení pro partnerství; ○ Vedoucí odpovídá za agendu oddělení 	
Oddělení pro mobility	
<ul style="list-style-type: none"> ○ připravuje a zajišťuje univerzitní metodiku přijímání a administrace zahraničních studijních a pracovních mobilit (včetně virtuálních výměn) v rámci i mimo rámec programu Erasmus+ a Aliance evropských univerzit, ○ zajišťuje metodické vedení a podporu příslušným zaměstnancům fakult s cílem zajištění kvality pro všechny typy studentských a zaměstnaneckých mobilit, ○ koordinuje společně s fakultami agendu spojenou s poskytováním informací o možnostech krátkodobých výměnných pobytů (mobilit) v zahraničí včetně těch týkajících se Aliance evropských univerzit, ○ ve spolupráci s fakultami a dalšími součástmi UP se podílí na organizaci výměnných pobytů pro studenty, akademické pracovníky i ostatní zaměstnance v rámci mezinárodních programů spolupráce EU a bilaterálních či multilaterálních univerzitních partnerství UP dle dohody s fakultami a shromažďuje a vyhodnocuje závěrečné zprávy ○ administruje realizaci Merrillova programu. ○ Vedoucí odpovídá za další vzdělávání zaměstnanců pracovních zařazených na Oddělení pro mobility; ○ Vedoucí odpovídá za agendu oddělení 	
Oddělení pro cizojazyčné studijní programy	
<ul style="list-style-type: none"> ○ podporuje vznik a zajištění kvality cizojazyčných studijních programů; ○ realizuje efektivní a transparentní komunikaci s fakultami a Oddělením pro studium v oblasti cizojazyčných studijních programů; ○ zajišťuje podporu fakultám při přijímacích řízeních ○ koordinuje agendu spojenou s poskytováním informací o studiu na UP zahraničním studentům a uchazečům o studium, včetně strategie jejich náboru a realizuje propagaci a reprezentaci UP v zahraničí; ○ spolupracuje s Oddělením pro studium v rámci uznání zahraničního vysokoškolského vzdělání a poplatků za studium v cizích jazycích; ○ vytváří ve spolupráci s Oddělením pro studium návrhy smluv souvisejících se studiem ○ spolupracuje ve věcech přezkoumávání řízení o ukončení studia, rozhodnutí o odvolání, koordinuje poplatky za studium ○ podílí se na přípravě metodiky sebehodnocení v cizojazyčných programech realizovaných na UP; 	

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- koordinuje krátkodobé programy, letní školy a workshopy v cizích jazycích;
- spolupracuje s ostatními jednotkami na Úseku pro mezinárodní spolupráci v oblasti vytváření a realizace cizojazyčných studijních programů.
- vedoucí odpovídá za další vzdělávání zaměstnanců pracovních zařazených na Oddělení pro cizojazyčné studijní programy;
- vedoucí odpovídá za agendu oddělení.

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Karty procesu neexistují.

Organizační struktura odboru
Počet systemizovaných míst

	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
• Odbor pro internacionalizaci	28	23	5
○ Vedoucí odboru	1	1	0
○ Ekonom	1	1	0
○ Ekonomický referent	2	1	1
○ Oddělení pro partnerství	8	8	0
○ Vedoucí oddělení	1	1	0
○ Vedoucí projektu Erbil	1	1	0
○ Vedoucí projektový pracovník	1	1	0
○ Referent projektu Aurora	1	1	0
○ Referent pro zahraniční vztahy	4	4	0
○ Oddělení pro mobility	9	9	0
○ Vedoucí oddělení	1	1	0
○ Referent pro zahraniční vztahy	8	8	0
○ Oddělení podpory a služeb (welcome office)	3	0	3
○ Vedoucí oddělení	1	0	1
○ Referent pro zahraniční vztahy	2	0	2
○ Oddělení pro cizojazyčné studijní programy	4	3	1
○ Vedoucí oddělení	1	0	1
○ Referent pro zahraniční vztahy	1	1	0
○ Vedoucí projektový pracovník	1	1	0
○ Seniorní expert pro internacionalizaci	1	1	0
Celkem	28	23	5

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád,
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- Emailová komunikace a podklady zaslané odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Celý tento úsek byl v 03/2022 kompletně restrukturalizován, kdy v minulé struktuře byli zařazeni pracovníci ze současného odboru pro internacionalizaci, oddělení cizojazyčných studijních programů a oddělení partnerství. Předchozí struktura pracovala čistě se zahraničním oddělení, ve kterém byla zařazena většina pracovníků.

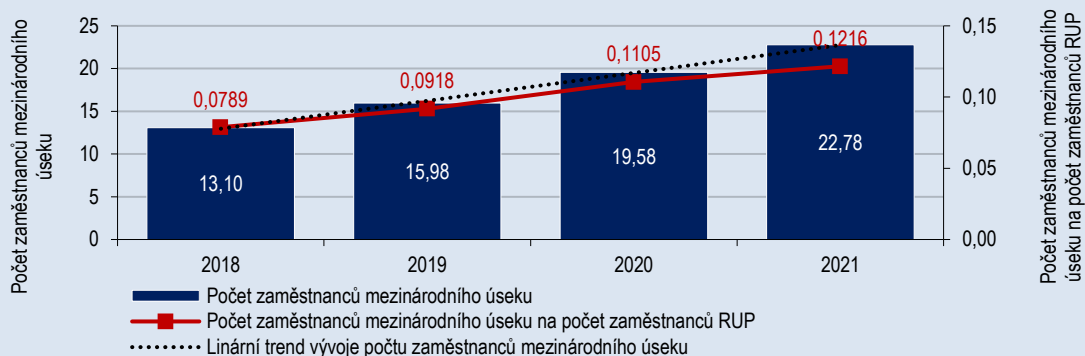
Tabulka 21: Počet systemizovaných míst/počet FTE Odbor internacionalizace – Centrum zahraniční spolupráce

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
	Počet systemizovaných míst/počet FTE				
Odboru internacionalizace	12/13,1	15/15,98	17/19,58	17/22,78	4/2,1
Oddělení pro partnerství	-	-	-	-	8/6,7
Oddělení pro mobility	-	-	-	-	9/8,3
Oddělení podpory a služeb (welcome office)	-	-	-	-	3/0
Oddělení pro cizojazyčné programy	-	-	-	-	4/2,8

Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 46: Vývoj počtu FTE mezinárodního úseku na počet zaměstnanců RUP FTE

Zdroj: UPOL

Při pohledu na počet zaměstnanců mezinárodního úseku lze vidět silně rostoucí trend. Při bližším pohledu na agendu oddělení nicméně není možné vyhodnotit nárůst objemu práce. V rámci analyzovaného počtu jsou zařazeny i zaměstnanci na projektu Aurora nebo Erbil, kdy část zaměstnanců jsou akademičtí pracovníci a část jsou THP pracovníci. Nárůst počtu zaměstnanců rektorátu je tedy ovlivněn primárně nárůstem počtu zaměstnanců na mezinárodním úseku.

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Údaje o činnosti oddělení/odboru byly analyzovány na základě podkladů, které byly zpracovatelům této zprávy předány vedoucími oddělení. Nutno podotknout, že pro přehled o agendě byly použity údaje, které je možné kvantifikovat.

V čele úseku stojí prorektor pro internacionalizaci, který má k ruce asistentku.

Odbor internacionalizace

Tento odbor je zaveden s novou strukturou úseku. Úsek pro mezinárodní spolupráci (dříve úsek pro zahraničí) prošel významnou reorganizací a z původního zahraničního oddělení vznikla 4 oddělení, jmenovitě oddělení pro partnerství, oddělení pro mobility, oddělení podpory a služeb (welcome office) a oddělení pro cizojazyčné studijní programy. Do této struktury byly přerozděleni zaměstnanci z předešlé struktury, nicméně byly zřízeny i další pozice - 3 pozice na oddělení podpory a služeb (welcome office) a 1 pozice na oddělení pro cizojazyčné programy.

Agendu tohoto odboru zastřešuje vedoucí odboru a ten přímo řídí v nové struktuře 3 zaměstnance: Ekonomu a 2 ekonomické referenty. Dále pak přímo řídí vedoucí všech oddělení. V porovnání s dosavadní strukturou došlo k nárůstu počtu zaměstnanců (o 2 referentské pozice na úrovni odboru, 3 vedoucí pozice a 2 referentské pozice na úrovni oddělení).

Za agendu dílčích oddělení odpovídají vedoucí oddělení, kteří přímo reportují vedoucímu odboru.

Oddělení pro partnerství

Oddělení partnerství je nově zřízeno s nemá tudíž žádné samostatné historizované výstupy. Dříve se však jeho agenda nacházela pod zahraničním oddělením, a proto byla pracnost úkonů spojena historicky s oddělením mobility. Agendu nově zřízeného oddělení partnerství zajišťovala primárně jedna zaměstnankyně, která byla dříve také zařazena pod agendu mobility.

Na toto oddělení je zařazen projekt Aurora, který v současné době administruje 5 zaměstnanců v čele s institucionálním koordinátorem a projekt Erbil, který nicméně Q2/Q3 2022 končí a toto místo tedy bude neobsazené.

Agenda tohoto oddělení obsahuje primárně vyhledávání, navazování a koordinaci institucionálního partnerství a dále metodickou podporu pro fakulty v tomto směru. Mezi lety 2018–2021 byl administrován počet smluv o spolupráci uvedený v tabulce níže. Nárůst této agendy je zřejmý. A s ohledem na počet zaměstnanců zahraničního oddělení (ve staré struktuře) – dle informací tyto záležitosti administroval vedoucí oddělení a jeden zaměstnanec – se jednalo o zvýšení zátěže na zaměstnance.

Tabulka 22: Počet mezinárodních smluv

	2018	2019	2020
Počet připravených smluv o mezinárodní spolupráci	20	4	67
Počet připravených smluv o spolupráci ČR	3	1	10
Celkem	23	4	77

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Zdroj: UPOL

Oddělení pro mobility

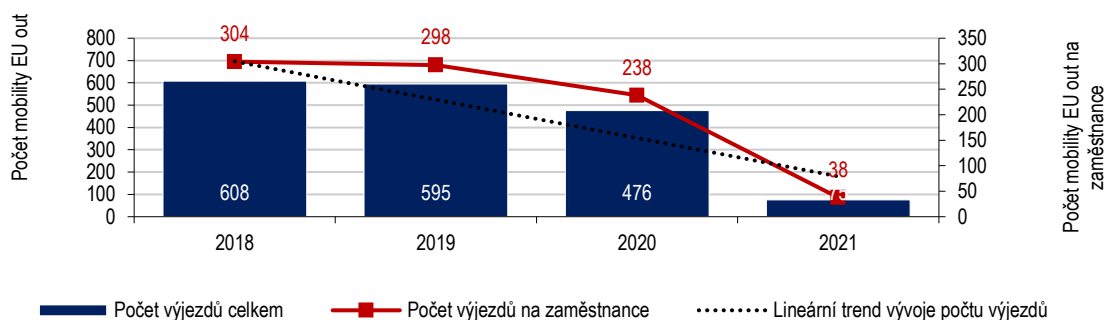
Oddělení mobility bylo vyčleněno za staré struktury samostatně – dříve se však jeho agenda nacházela pod zahraničním oddělením. Toto oddělení mělo (i při staré struktuře) nejvíce zaměstnanců vzhledem k náročnosti agendy. V rámci této agendy se administruje projekt Erasmus, kdy součástí oddělení je institucionální koordinátor, který za administraci odpovídá. Zaměstnanci toho oddělení administrují krátkodobé studentské, zaměstnanecké výjezdy/příjezdy a stáže. Oddělení zároveň hlídá rozpočet programu nebo zajišťuje mezivládní dohody. Oddělení se zároveň stará o propagaci a informací pro studenty o možnostech studia v zahraničí.

Část zaměstnanců je placená z projektů a část ze zdrojů RUP. Tedy finanční prostředky zajišťující chod oddělení jsou částečně závislé na projektech (projekt Erasmus).

Dle dostupných informací vedoucího oddělení mobility je zřejmé, že objem práce během covid-19 klesal, nicméně lze očekávat návrat k vyšším číslům. Zároveň bylo zpracovatelům této zprávy oznámeno, že počet zpracovaných podkladů pro mobility je o cca 30-40% vyšší než skutečný počet vyjíždějících/přijíždějících studentů, a to z důvodu ne vždy uskutečněných pobytů.

Agenda tohoto oddělení je rozdělena následovně. Dva zaměstnanci administrují EU mobility vyjíždějící, 1 zaměstnanec EU mobility přijíždějící, 2 zaměstnanci mimoevropské mobility, 1 zaměstnanec mobility stážistů a 2 zaměstnanci mobility zaměstnanců.

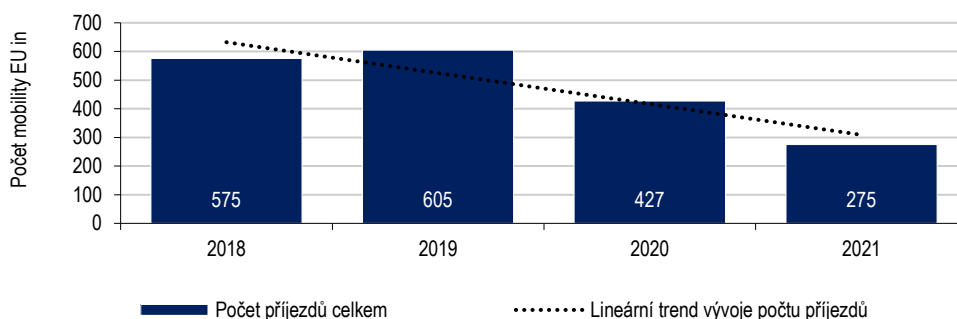
Graf 47: Počet agendy oddělení mobility – EU vyjíždějící studenti



Zdroj: UPOL

Z grafu výše je zřejmé, že meziročně do r. 2020 počet vyjíždějících studentů mírně klesal. Počet mobilit v této agendě na zaměstnance byl mezi 200–300 rok.

Graf 48: Počet agendy oddělení mobility – EU přijíždějící studenti



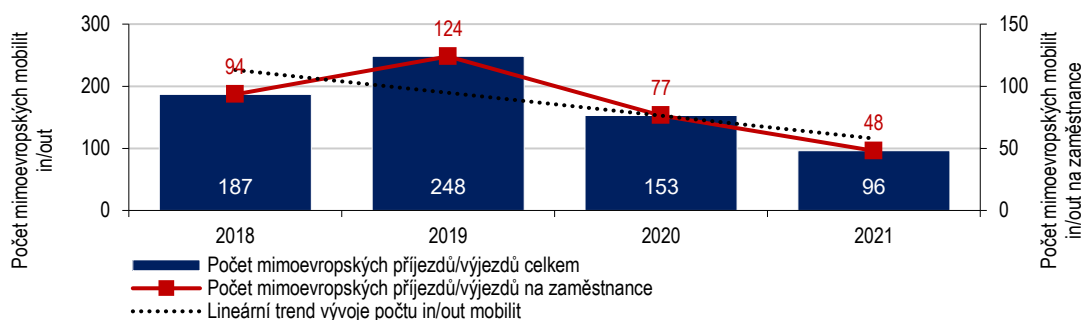
Zdroj: UPOL

Počet přijíždějících studentů neklesl tak razantně jako počet vyjíždějících, nicméně objem práce na jednoho zaměstnance byl na tomto oddělení vyšší i historicky.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

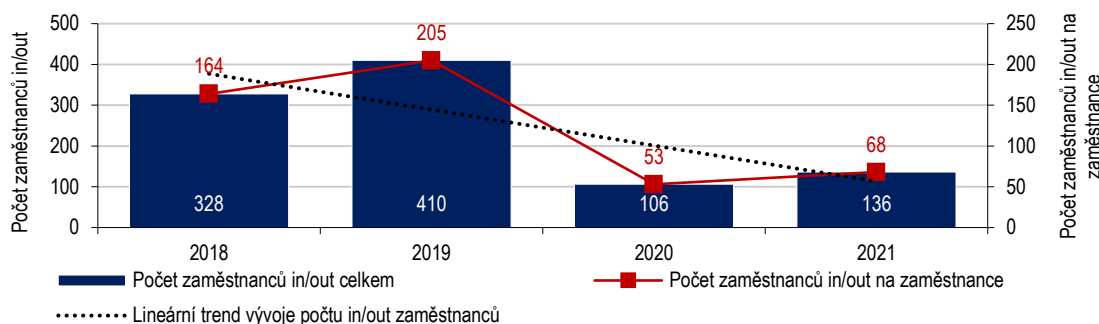
 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 49: Počet agendy oddělení mobility – mimoevropské mobility studenti vyjíždějící a přijíždějící



Zdroj: UPOL

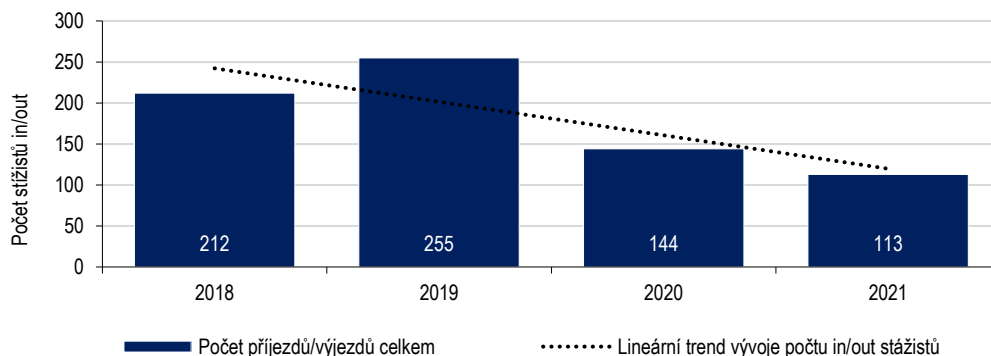
Graf 50: Počet agendy oddělení mobility – zaměstnanci vyjíždějící a přijíždějící



Zdroj: UPOL

Agenda mimoevropských mobilit dlouhodobě klesá a objem práce v porovnání agendou EU přijíždějících mobilit je výrazně menší. Stejně tak agenda mobilit zaměstnanců je objemem práce významně menší a meziročně má klesající trend. S ohledem na grafy uvedené výše by bylo žádoucí upravit poměr pracovníků zajišťujících dílčí agendy ať už trvale či přechodně s ohledem na aktuální vytíženosti zaměstnanců.

Graf 51: Počet agendy oddělení mobility – stážisté vyjíždějící a přijíždějící



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Agenda spojená s mobilitou stážistů má také klesající trend, nicméně ne tak výrazný jako u zaměstnanců a mimoevropských mobilit.

Oddělení pro cizojazyčné studijní programy

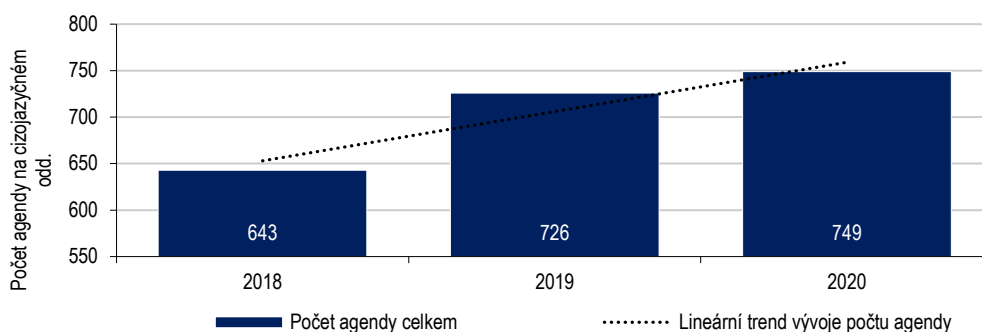
Oddělení pro cizojazyčné programy je nově zřízeno, nicméně dle informací od pověřené vedoucí oddělení a vedoucího

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

odboru zajišťovala nově definovanou agendu v rámci staré agendy 1 zaměstnankyně. V rámci agendy byly připravovány cizojazyčné programy, vyřizovány žádosti o uznání předchozího studia, smlouvy pro double degree programy, letní školy, workshopy a krátkodobé programy v cizím jazyce to vše ve spolupráci s fakultami. Meziročně největší nárůst zaznamenala agenda uznávání předchozího studia, která je nicméně spíše semestrálního charakteru (březen-září).

Graf 52: Počet agendy cizojazyčného odd. (v bývalé struktuře)



Zdroj: UPOL

Objem agendy oddělení pro cizojazyčné programy kontinuálně stoupá, nicméně agenda nebývá rovnoměrně rozdělena do celého roku a z rozhovorů vyplynulo, že nedochází k přetížení zaměstnanců tohoto oddělení.

Budoucí potřeby oddělení

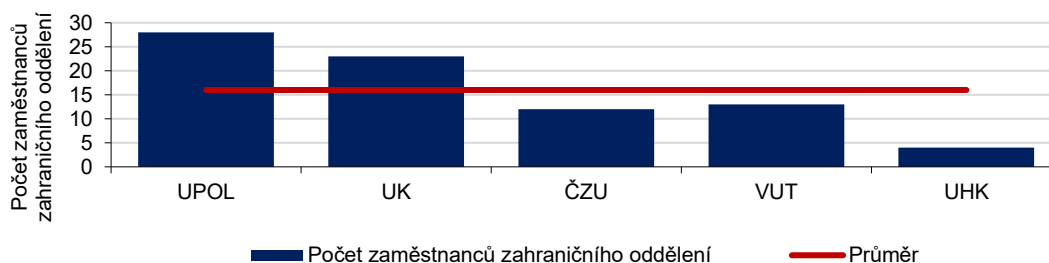
- Aktuálně došlo k personálnímu přerozdělení agendy na dílčí oddělení, což vedlo ke zvýšení počtu vedoucích zaměstnanců
- Bude nutné, aby došlo k přesnému definování a rozdělení agendy dílčích oddělení
- Důraz na komunikaci mezi zaměstnanci odboru a fakultami

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními univerzitami – výsledky

Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky zpravidla shoduje s počtem obsazených míst).

Zahraniční oddělení na ostatních strukturách mívají různorodou strukturu a z toho důvodu jsou posuzovány celkové počty zaměstnanců celého odboru.

Graf 53: Počet zaměstnanců zahraničního oddělení na srovnávaných univerzitách



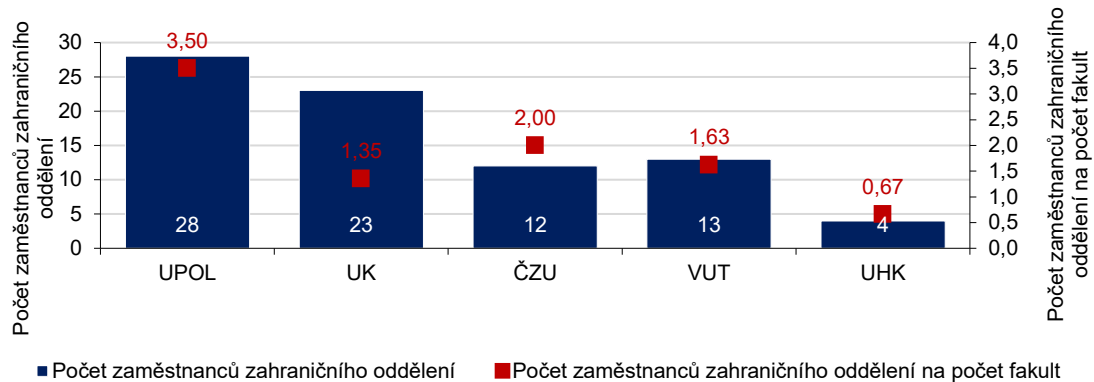
Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Počet zaměstnanců mezinárodního úseku na UPOL se řadí mezi nejvyšší ve srovnání s ostatními univerzitami.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

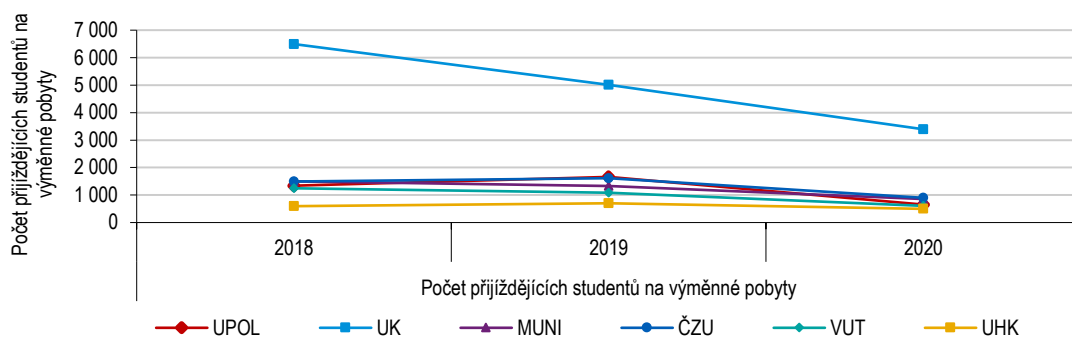
Graf 54: Počet zaměstnanců zahraničního oddělení na počet fakult



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

I na počet fakult vychází počet zaměstnanců zahraničního úseku v porovnání s ostatními univerzitami nejvýše.

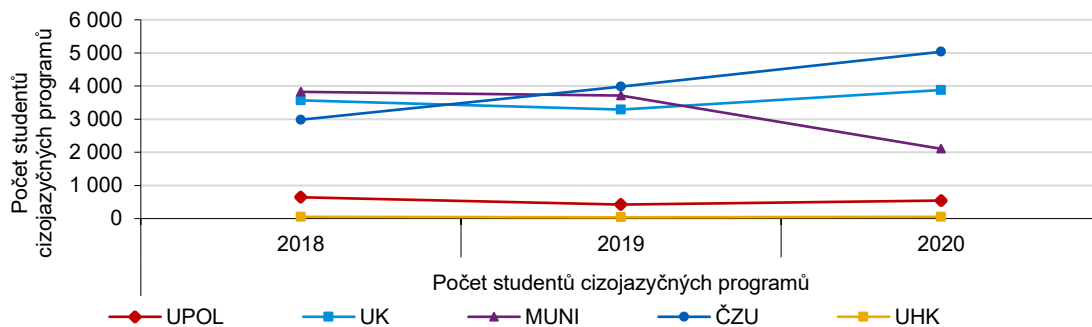
Graf 55: Počet příjezdících studentů



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že UPOL se počtem příjezdících studentů mezi lety 2018-2020 řadí do průměru, což v porovnání např. s UK, kdy počet zaměstnanců mezinárodního oddělení je nižší a mezi lety se administrovalo více výjezdů značí o značně personálně nadhodnoceném oddělení mezinárodní agendy na UPOL.

Graf 56: Počet studentů cizojazyčných programů



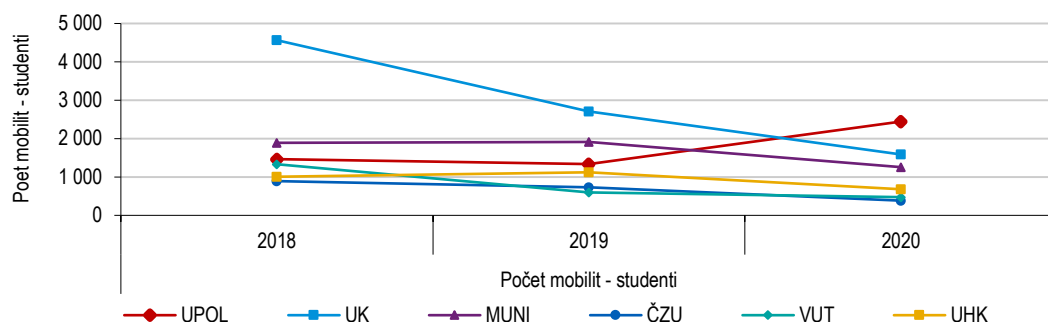
Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Podobný trend lze pozorovat i u počtu cizojazyčných programů, který je zobrazen na grafu výše. I tam se UPOL počtem programů řadí mezi spodní třetinu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 57: Počet mobilit - studenti



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Počet studentských mobilit je naopak na UPOL na vzestupu a v r. 2020 se řadí mezi neaktivnější univerzity v tomto směru.

Z pohledu počtu zaměstnanců zahraničního oddělení je UPOL ze všech posuzovaných univerzit nejvyšší. V porovnání s ostatními univerzitami a jejich programy, nebo počty vyjíždějících studentů je UPOL v dolní polovině, tedy při porovnání počtu zaměstnanců a administrovaných úkonů je možné konstatovat, že počet zaměstnanců zahraničního oddělení UPOL je v současné struktuře naddimenzován.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zajišťování chodu programu Erasmus pro všechny fakulty UPOL ○ Mobility studentů, stážistů, akademických pracovníků UPOL ○ Navazování partnerských smluv a jejich administrace ○ Získání ceny excelence v internacionalizaci ○ Využití mobilit akademických a vědeckých pracovníků i studentů pro rozšíření mezinárodní působnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nedostatečná vnitrouseková komunikace ○ Neexistující metodiky ○ Pocit nedostatečné podpory zaměstnanců ze strany vedení při případných konfliktech s fakultami/součástmi UPOL

Zhodnocení a výchozí doporučení

Součástí strategického plánu UPOL je strategie internacionalizace. V rámci tohoto cíle je klíčová spolupráce s domem zahraniční spolupráce (DZS) a dalšími aktéry, jejímž prostřednictvím bude dosažena kýžená úroveň internacionalizace ve výměně studentů a akademických pracovníků, ale zároveň integrace mezinárodních procesů nebo nastavení a stejnocenní mezinárodního evropského vzdělávacího rámce.

S přihlednutím ke strategickému záměru, který cílí na centralizaci procesů považujeme zařazení agendy nově vzniklých oddělení za opodstatněné, nicméně v současné chvíli navrhujeme spíše vznik agendy jako takové a její zařazení s několika systemizovanými místy pod dvě oddělení, která jsou si agendou blízká.

Z pohledu současného nastavení organizační struktury vnímáme, že nová organizační struktura ve velké míře způsobila nárůst počtu vedoucích pracovníků. Agenda, která byla dříve zajišťována centrálním zahraničním oddělením byla přerozdělena na nová oddělení, jímž byly vytvořeny dílčí kompetence. Navrhujeme tedy vznik nového oddělení, pod které bude zařazen referát mobility (součástí bude institucionální koordinátor), referát welcome office a referát cizojazyčných programů. Dále navrhujeme ponechání oddělení pro partnerství, v rámci něhož bude administrován projekt Aurora a zároveň se budou v rámci tohoto oddělení spravovat, vyhledávat a navazovat nová mezinárodní partnerství.

Z rozhovorů vyplynulo, že má být mezinárodní oddělení přesunuto na novou adresu, což zaměstnanci vnímají silně negativně z důvodu, že nové prostory nejsou dostatečně reprezentativní. S ohledem na skutečnost, že by se v nových prostorách měli přijímat zahraniční studenti, stážisté, akademici a návštěvy, je potřeba zajistit dostatečně reprezentativní prostory. Zároveň tento negativní pocit mezi zaměstnanci vyvolává obavu spojenou se zajištěním vhodných pracovních podmínek.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že v současné situaci se zaměstnanci necítí být vhodně motivováni. Ačkoliv spolupráce s mnoha fakultami je dle slov zaměstnanců dobrá, některé fakulty jsou ve vztahu k rektorátu útočné a tato agrese mnohdy dle slov zaměstnanců přerůstá až k šikaně. Tyto obavy by měly být adekvátně adresovány vedoucím odboru a případně až prorektorem.

S ohledem na zjištěné skutečnosti a objem práce navrhujeme na tomto oddělení personální a organizační změny.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Navrhujeme upravit počet zaměstnanců nově vzniklých oddělení (viz bod C. Shrnutí a doporučení) a navrhujeme také adekvátní a rovnoměrné rozložení práce a agendy na dílčí zaměstnance v závislosti na aktuálním vytížení zaměstnanců. Zároveň navrhujeme organizační sloučení nově vzniklých oddělení s podobnou agendou pod jedno oddělení a vznik referátů dané agendy.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název odboru: Úsek pro mezinárodní spolupráci

Výchozí popis

V úseku pro mezinárodní spolupráci byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.) strukturované dle jednotlivých oddělení odboru.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

V závislosti na vývoji agendy navrhujeme případné změny s časem aktualizovat. Zpravidla doporučujeme posuzovat vytíženost zaměstnanců na projektech.

Navrhujeme na úrovni odboru zrušit jedno systemizované místo spojené s ekonomickou agendou s ohledem na konstantní nebo klesající objem agendy mezinárodního úseku. Dále navrhujeme zrušit systemizované místo spojené s projektem Erbil, který Q2/Q3 2022 končí, dále navrhujeme zrušit 2 systemizovaná místa (vč. Vedoucího oddělení) na oddělení welcome office, kam navrhujeme nicméně zařadit zaměstnance z personálního oddělení, mající na starosti agendou spojenou se zaměstnáváním cizinců. Na oddělení pro cizojazyčné programy navrhujeme zrušit 2 systemizovaná místa (vč. Vedoucího oddělení).

Organizačně na úrovni toho úseku navrhujeme sloučit oddělení mobility, oddělení welcome office a oddělení pro cizojazyčné programy pod jedno oddělení v jehož čele bude 1 vedoucí. Oddělení pro partnerství zahrnující agendu Aurora pak navrhujeme ponechat také s 1 vedoucím.

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Asistent prorektora	1	ne	-	-	-
Odbor internacionalizace – Centrum zahraniční spolupráce	4	ano	- 1	<ul style="list-style-type: none"> Oproti staré struktuře došlo k nárůstu 2 referentských pozic na úrovni odboru. 	<ul style="list-style-type: none"> S ohledem na skutečnost, že trend objemu agendy je spíše klesající (ovlivněno covid-19) nedoporučujeme v současné chvíli razantně navyšovat počet systemizovaných míst na úrovni odboru Navrhujeme zrušit systemizované místo Ekonomický referent
Oddělení pro partnerství	8	ano	- 1	<ul style="list-style-type: none"> Současný stav tohoto oddělení pojímá agendu partnerství a projektů Aurora a Erbil 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme jasné definování pracovní náplně všech pozic tak, aby nedocházelo k duplicitám Se skončením projektu Erbil navrhujeme zrušit systemizované místo s ním spojené
Oddělení pro mobility	10	ne	viz Náměty pro budoucí využití	-	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme pod agendu mobility zařadit agendu a zaměstnance oddělení pro cizojazyčné programy a oddělení podpory a služeb (welcome office) změnit název oddělení a vytvořit referát mobility, referát welcome office a referát pro cizojazyčné programy nebo zařadit zaměstnance pod jedno oddělení s definovanými pozicemi Dohlédnout na přenos

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

					agendy welcome office (do jisté míry zajišťované zaměstnanci oddělení pro mobility) pod zaměstnance welcome office (zařazené pod oddělení pro partnerství) <ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme spolupráci zaměstnanců této agendy a zaměstnanců úseku pro komunikaci v souvislosti s propagací agendy oddělení.
Oddělení podpory a služeb (Welcome Office)	3	ano	viz Náměty pro budoucí využití -2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oddělení welcome office bylo nově vytvořeno s novou strukturou. Došlo tím nicméně k navýšení jedné vedoucí pozice a 2 referentských pozic. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme převést agendu pod oddělení pro mobility a využít synergií na ostatních odděleních (např. v souladu s již stávající podporou tohoto typu pro studenty přijíždějící v rámci Erasmus programu) ○ Navrhujeme snížit počet systemizovaných míst, které danou agendu zajišťují. ○ Navrhujeme zrušit vedoucí pozici a referentskou pozici
Oddělení pro cizojazyčné studijní programy	4	ano	viz Náměty pro budoucí využití -2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oddělení pro cizojazyčné studijní programy je primárně spojeno s dlouhodobými studijními pobyty (double degree apod.) a s ohledem na skutečnost, že počet studentů cizojazyčných programů meziročně rapidně neroste, navrhujeme snížit počet zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme převést agendu pod oddělení pro mobility a využít synergií (např. v souladu s již stávající podporou tohoto typu pro studenty přijíždějící v rámci Erasmus programu) ○ Navrhujeme snížit počet systemizovaných míst, které danou agendu zajišťují. ○ Navrhujeme spolupráci zaměstnanců této agendy a zaměstnanců úseku pro komunikaci v souvislosti s propagací agendy oddělení. ○ Navrhujeme zrušit vedoucí pozici a referentskou pozici

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

9 Úsek pro komunikaci a studentské záležitosti

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro komunikaci a studentské záležitosti			
Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Prorektor pro komunikaci a studentské záležitosti			
○ Asistentka prorektora	1	1	0
○ Oddělení komunikace	16	16	0
○ Oddělení univerzitních akcí	4	2	2
○ Audiovizuální produkce	4	4	0
○ Oddělení Academia Film Olomouc	3	3	0
○ Oddělení studentských záležitostí	7	7	0
Celkem	35	33	2
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)			
Činnosti úseku a jeho oddělení jsou detailně popsány níže v dílčích podkapitolách z důvodu zpřehlednění.			
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy			
Srovnávací analýza je vzhledem k různorodosti agendy odboru provedena na úrovni jednotlivých oddělení.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností dle jednotlivých oddělení

Název oddělení: Oddělení komunikace

Základní činnosti oddělení

- podporuje všechny součásti UP při realizaci strategie vnitřní a vnější komunikace; v oblasti vnitřní komunikace zajišťuje optimální míru informací pro zaměstnance UP, optimální interakci a komunikaci mezi vedením UP a zaměstnanci UP, zajišťuje podporu a rady pro zaměstnance UP, napomáhá zvyšovat loajalitu a angažovanost zaměstnanců UP, udržuje zpětnou vazbu a zavádí zjištěné poznatky do praxe, v rámci vnější komunikace zajišťuje poskytování informací veřejnosti, médiím, institucím, neziskové sféře a dalším externím subjektům, přičemž současně získává zpětnou vazbu a další informace;
- vydává, spravuje a aktualizuje dokumentaci Jednotného vizuálního stylu UP a kontroluje jeho dodržování;
- plánuje a koordinuje vnější komunikaci UP a plány, projekty a programy zaměřené na mediální prezentaci UP, koordinuje počet zpráv, jejich hodnotové vyznění, rozložení zpráv v čase a v různých typech médií, strukturu dílčích témat či kauz atd., zprostředkovává odborné komentáře zaměstnanců UP napříč všemi obory do všech typů médií podle aktuální potřeby;
- organizačně zaštiťuje spolupráci UP a statutárního města Olomouce a Olomouckého kraje v oblastech kultury a sportu (tj. dojednání spolupráce, koordinace realizovaných aktivit, společných projektů, případně vlastních projektů);
- tvoří koncepci prezentace UP prostřednictvím webových stránek (zahrnuje proces průzkumu efektivity, návštěvnosti, dostupnosti informací, účinnosti dopadu zveřejněných informací a estetických prvků na webových stránkách UP, provádí průzkum současných trendů a dobrých příkladů v tvorbě webových stránek, programuje, spravuje, obsahově plní, aktualizuje a tvoří grafiku webových stránek, přizpůsobuje je aktuálním trendům);
- vytváří obsah webových stránek pro aktivity pořádané nebo spolupořádané součástmi UP (nevztahuje se na obsah webových stránek fakult a vysokoškolského ústavu);
- spravuje a rozvíjí webové redakční systémy a zpřístupňuje jednotlivé části webu dalším pověřeným osobám napříč UP, přiděluje a spravuje jejich redaktorská oprávnění, zajišťuje pro tyto redaktory veškerou školicí, konzultační a podpůrnou činnost;
- vyvíjí softwarové aplikace pro potřeby webových stránek a multimédií, zabezpečuje streamování AV produktů na webových stránkách UP a oficiálních profilech UP na sociálních sítích;
- navrhuje obsahové změny Portálu UP a spolupracuje se správcem Portálu UP, tj. připomínkuje obsah Portálu UP, grafickou podobu, formu e-přihlášky, iniciuje aktualizace studijního systému (STAG), podílí se na propojení Portálu UP s webem, zpravodajstvím atd.;
- zajišťuje kontinuální propagaci brandu UP a kontent marketing UP;
- zajišťuje grafickou podobu webových stránek UP, zajišťuje typografické zpracování médií UP (Žurnál UP a Žurnál Online), vybraných propagačních materiálů UP a akcidenčních tiskovin vznikajících na Oddělení komunikace;
- zajišťuje zveřejňování aktualit na webových stránkách UP, vede kalendář akcí UP realizovaných na úrovni UP i jejich jednotlivých součástí;
- spravuje a rozvíjí prostředí elektronického časopisu Žurnál Online, zajišťuje zveřejnění žurnalistických komunikátů v elektronickém časopise Žurnál Online, zajišťuje grafickou podobu elektronického časopisu Žurnál Online;
- spravuje oficiální profily UP na sociálních a komunitních sítích;
- zajišťuje komunikaci s uživateli v rámci sociálních sítí;
- realizuje a koordinuje informační a propagační kampaně UP;
- spravuje a aktualizuje databázi fotografií v elektronické podobě, zajišťuje jejich zveřejnění na webových stránkách UP a poskytuje fotografie z databáze organizačním útvarům v rámci UP;
- provádí interní konzultační a poradenskou činnost v oblasti webových stránek a multimédií;
- provádí interní konzultační a poradenskou činnost v oblasti marketingu (sociální sítě, Pay-per-click kampaně, PR, ad.);
- školí a metodicky řídí zaměstnance všech součástí UP pověřené editací webových stránek součástí UP;
- ve spolupráci s Vydavatelstvím UP a externími dodavateli služeb vytváří informační a propagační materiály o UP a jednotlivých součástech UP a koordinuje tvorbu propagačních předmětů UP;
- navrhuje a realizuje informační a propagační kampaně a akce;
- redakčně zpracovává Výroční zprávu o činnosti UP, Strategický záměr UP a další významné dokumenty vytvářené UP či jednotlivými součástmi UP;
- garantuje obsahovou náplň Žurnálu Online a tiskových zpráv UP;
- provádí interní konzultační a poradenskou činnost v oblasti tištěných i elektronických propagačních a informačních materiálů vytvářených organizačními útvary UP;
- realizuje a redakčně zpracovává závěrečné zprávy dílčích komunikačních a marketingových kampaní, včetně kampaní zaměřených na zájemce o studium;
- realizuje a redakčně zpracovává bedekr pro studenty prvních ročníků KudyKam – Průvodce prváka po UP;
- zajišťuje inzerci do bedekru;
- spravuje inventáře a sklady technického vybavení, tiskových, informačních a propagačních materiálů a předmětů a materiálního vybavení;

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- ve spolupráci s Audiovizuální produkcí koordinuje vznik videoreportáží a jejich zveřejnění na webových stránkách UP, Žurnálu Online a profilech sociálních sítí spravovaných Oddělením komunikace;
- v souladu s vnitřní normou Vyřizování Žádostí o informace se podílí na řešení agendy Žádostí o informace podle zákona o svobodném přístupu k informacím.

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Vedení PR kampaně
- Správa vizuální identity UP
- Krizová komunikace

Organizační struktura odboru
Počet systemizovaných míst

	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí oddělení komunikace	1	1	0
▪ Zástupce vedoucího a tiskového mluvčího	1	1	0
▪ Referent oddělení komunikace	1	1	0
▪ Redaktor informačních materiálů	1	1	0
▪ Grafik	1	1	0
▪ Marketingový specialista	1	1	0
▪ Redaktor webových stránek UP	1	1	0
▪ Programátor webových stránek UP	1	1	0
▪ Webmaster	1	1	0
▪ Správce sociálních sítí, fotograf	1	1	0
▪ Referent marketingu a administrativy	1	1	0
▪ Redakce médií	3	3	0
○ Šéfredaktor redakce médií	1	1	0
○ Redaktor	2	2	0
▪ Informační centrum a obchod – UPoint	2	2	0
○ Provozní manažer	1	1	0
○ Prodavač	1	1	0
Celkem	16	16	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturované rozhovory s vedoucím oddělení a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Využité dokumenty

- Organizační řád,
- Procesní karty,
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Výroční zprávy

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

V roce 2019 došlo k navýšení v oddělení o jednu redaktorskou a jednu referentskou pozici, přičemž počet FTE v průběhu posledních let lehce kolísá. S novým organizačním řádem došlo ke snížení systemizovaných míst o jedno, počet FTE však dosáhl v tomto roce nejvyšší hodnoty v posledních letech. Rozsah činností oddělení se však v posledních letech významně neměnil.

Tabulka 23: Počet systemizovaných míst/počet FTE na oddělení komunikace

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	15 / 13,6	17 / 15	17 / 14,5	17 / 15,2	16 / 15,5

Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Vzhledem k širokému spektru činností oddělení je velmi obtížné jeho činnosti kvantifikovat.

Samotný vedoucí oddělení zastává roli tiskového mluvčího univerzity a zajišťuje především vnější komunikaci a komunikaci s médií a řízení celého oddělení. Jeho asistentka má na starosti zejména vnitřní komunikaci, což obnáší hlavně správu univerzitního portálu a newslettery. Jednou za dva týdny odchází newsletter všem zaměstnancům a studentům, navíc pak bývají rozepisovány ad hoc newslettery.

Tři zaměstnanci se starají o chod webových stránek univerzity, které se skládají z mnoha dalších podstránek. Jeden z těchto zaměstnanců vytváří obsah a překlady, další dva zajišťují programování a práci s prvky redakčního systému.

Grafička dohlíží na jednotný vizuální styl a jeho používání a tvoří grafické materiály pro celé oddělení.

Správce sítí spravuje sociální síť univerzity, a navíc slouží jako fotograf pro celé oddělení.

Copywriter vytváří texty např. k uchazečským kampaním, novým studijním programům, podklady pro výroční zprávu, pro veletrhy, organizačně se podílí na předávání cen rektora apod.

Marketingový specialista se věnuje zejména uchazečským kampaním, zajišťuje přítomnost univerzity na veletrzích, zadává inzerci, vytváří PR podklady pro inzerci apod.

Redakce médií pomáhá vytvářet vlastní textový a zpravodajský obsah především na online žurnál, který vychází i v tištěné podobě (4x ročně 2000 ks). Na online žurnálu vytváří zhruba 4–5 zpráv denně z chodu univerzity.

Informační centrum a obchod UPoint pak slouží jako informační bod, místo pro setkávání studentů a zároveň jako obchod s propagačními materiály, reklamním zbožím apod. Zde jsou využívány také brigádníci.

Některé z fakult si část těchto aktivit zajišťují samy (zejména vztahy s veřejností), oddělení komunikace však pro všechny tyto úseky slouží jako metodické a koordinační místo, pro některé fakulty pak zajišťují veškerou komunikaci.

Z následujících tabulek pak vyplývá, že v době před vypuknutím pandemie COVID-19 docházelo u většiny komunikačních a propagačních aktivit k nárůstu, některé z těchto činností však logicky v době pandemie v roce 2020 výrazně poklesly.

Obrázek 2: Statistiky činností v oblasti komunikace

Propagace					
	2016	2017	2018	2019	2020
hlavní webové stránky v JVS	50 %	80 %	85 %	99 %	90 %
navštěvnost webu UP	3,5 mil.	2,6 mil.	1,65 mil.	1,58 mil.	2,35 mil.
průměrná denní navštěvnost	9 589	7 123	4 521	4 329	6 420
počet návštěvníků					
Pevnost poznání	85 000	100 000	95 000	92 184	48 079
AFO	5 500	5 603	7 021	9 430	11 000
počet mediálních výstupů					
o UP	8 565	7 858	8 381	10 948	11 968
o AFO	47	43	63	483	436
Komunikace s případnými uchazeči o studium					
	2016	2017	2018	2019	2020
počet mikrosít na portále Studij na UP	1	1	5	5	1
počet mikrosít na portále Univerzitnimesto.cz	–	–	–	–	6
počet akcí cílených na uchazeče z toho	381	274	283	487	89
dny otevřených dveří	2	2	2	2	2
veletrhy vzdělávání	4	8	11	28	6
akce ve spolupráci se SŠ	245	198	196	406	35
olympiády	8	3	8	17	16
navštěvníků na akcích cílených na uchazeče z toho	102 356	89 622	110 718	92 105	62 673
dny otevřených dveří	14 000	15 000	15 000	16 000	14 000
veletrhy vzdělávání	57 000	64 399	86 248	66 000	24 000
akce ve spolupráci se SŠ	2 930	5 350	4 840	8 635	1 720
olympiády	–	390	600	750	1 993
navštěvníků na významných popularizačních akcích					
Veletrh vědy a výzkumu UP	6 000	6 000	6 000	5 000	zrušeno
Noc vědců	9 000	9 000	7 000	8 000	86 000
Olomoucký majáles UP	12 000	9 000	6 000	7 000	zrušeno
Zaparkuj	14 000	15 000	13 000	14 000	16 000
počet marketingových produktů	8 570	96 000	112 000	120 000	38 000
navštěvnost elektronických marketingových produktů					
průměrná denní navštěvnost	8,4 mil.	11,2 mil.	14,6 mil.	13 mil.	–
navštěvnost	23 014	30 685	40 000	35 616	–
UPoint					
	2016	2017	2018	2019	2020
prodané předměty	39 342	55 760	75 451	87 465	46 652
uskutečněné prodeje z toho	5 202	5 433	7 090	7 552	6 126
realizované v obchodě prostřednictvím e-shopu	4 829	5 086	6 697	7 105	5 509
vnitroobchod	121	74	97	125	436
distribučné propagační materiály	252	283	296	322	181
distribučné propagační materiály	12 520	14 200	14 500	14 000	6 000
navštěvnost webu	40 539	29 656	34 812	37 096	49 401
průměrná denní navštěvnost	111	81	95	102	135
počet zobrazených stránek	152 610	112 274	129 147	124 739	180 981
průměrně zobrazených denně	418	308	354	342	494
podíl příjmů z prodaného zboží na rozpočtu UP	0,06 %	0,07 %	0,09 %	0,09 %	0,07 %
Facebook UP					
vytvoreno z iniciativy UP:					
	2016	2017	2018	2019	2020
počet skupin	5	5	5	7	9
počet členů	15 034	22 305	19 245	22 755	28 434
počet fan page	8	11	12	12	14
počet členů	cca 26 000	30 752	33 026	40 968	50 841
příspěvků	1 428	1 629	1 846	1 742	1 622
Péče o absolventy					
	2016	2017	2018	2019	2020
registrovaní absolventi na portále	8 104	9 405	10 304	11 155	11 589
držitelé Karty absolventa	1 197	2 004	2 409	4 809	5 033
benefity pro absolventy z toho	29	32	32	32	37
nabízených UP	10	13	12	12	12
externích partnerů	19	19	20	20	25
Akce akademické obce					
	2016	2017	2018	2019	2020
počet rozkliknutí článků v Žurnálu z univerzitní IP adresy	120 000	67 000	34 000	23 200	70 000
setkání akademické obce	12	12	14	14	3

Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Budoucí potřeby oddělení

Oddělení se pod novým vedením postupně stabilizuje, vyjasňuje oblasti činností jednotlivých zaměstnanců, ale zároveň připravuje rozvoj některých činností. Do budoucna bude hlavní výzvou vznik plnohodnotného intranetu, který by měl být hlavním nástrojem interní komunikace se zaměstnanci, a rozvoj UPlikace, jakožto hlavního kanálu směrem ke studentům. Webové stránky by naopak měly sloužit především pro vnější komunikaci, a jejich obsah by tak měl být významně zstručněn.

V rámci vnější komunikace postupně nabývají větší důležitosti sociální sítě, pro jejich správu bude vhodné do budoucna zajistit větší personální kapacity.

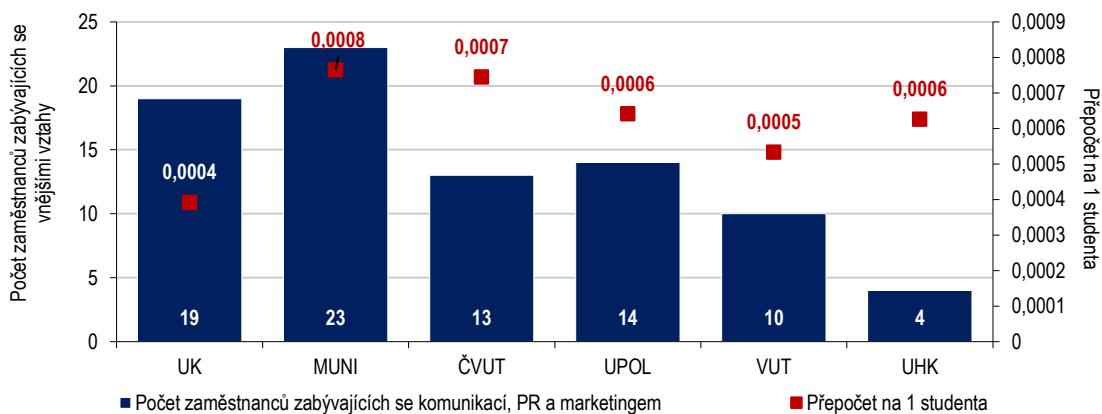
V rámci metodické činnosti by pak na oddělení měl vzniknout plán krizové komunikace či komunikační kodex univerzity.

Obecně pak bude potřeba sledovat efektivitu zajištění jednotlivých činností oddělení a případně přijímat opatření na její zvýšení.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Ze srovnání počtu zaměstnanců, kteří na rektorátech vybraných univerzit zajišťují agendu vnějších vztahů, PR, komunikace či marketingu, je možné vidět, že počet takovýchto zaměstnanců na UPOL je spíše průměrný. Do srovnání nejsou počítáni zaměstnanci informačního centra.

Graf 58: Srovnání počtu zaměstnanců zabývajících se vnějšími vztahy, komunikací, PR a marketingem na vybraných VŠ



Zdroj: UK, MUNI, ČVUT, UPOL, VUT, UHK

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Silné personální pokrytí všech oblastí komunikace
- Nastaveno pravidelné setkávání nejen na úrovni oddělení a úseku, ale i s PR odděleními a prorektory na fakultách

Slabé stránky (rizika)

- Částečná roztržitost zejména vnější komunikace existencí PR oddělení na některých fakultách
- Nízká míra samostatnosti zaměstnanců
- Z minulosti nedostatečně vymezené agendy a popisy činností jednotlivých zaměstnanců

Zhodnocení a výchozí doporučení

Na základě provedení personální analýzy doporučujeme prozatím ponechat stávající počet pracovníků na stejné úrovni. V oblasti správy webových stránek by do budoucna bylo efektivnější zajištění technické stránky webu externím dodavatelem. Uvolněné kapacity však do jisté míry budou potřeba pro rozvoj univerzitního intranetu či studentské aplikace. Po rozšíření a stabilizaci těchto kanálů pak bude vhodné zanalyzovat potřebu personálních kapacit technického zajištění těchto služeb.

Přestože redaktorsky pokrývá rektorátní oddělení komunikace i část fakult, bylo by vhodné do budoucna zhodnotit, zda není možné počet úvazků redaktorů snížit a zefektivnit jejich činnost.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Název oddělení: Oddělení univerzitních akcí
Základní činnosti oddělení

- zajišťuje konání reprezentačních a slavnostních akcí pro UP i její jednotlivé součásti a organizaci eventů a propagačních akcí v rámci realizace kampaní a content marketingu UP
- zajišťuje na smluvním základě organizaci konferencí, symposií, seminářů a jejich doprovodných akcí pro UP i její jednotlivé součásti či pro externí zadavatele
- zajišťuje na základě smluvních vztahů se Statutárním městem Olomoucí a Olomouckým krajem realizaci eventů a akcí realizovaných ve veřejném prostoru;
- zajišťuje komplexní realizace akcí, ale i dílčích aktivit v podobě zajištění propagačních materiálů UP, moderátorů nebo ubytování, zapůjčení inventáře, techniky, zajištění cateringu, zajištění personálních podkladů
- připravuje logistiku konferencí, kongresů a odborných seminářů, které pořádá UP, jednotlivé fakulty, vysokoškolský ústav nebo vnější subjekty;
- organizuje Akademický týden UP a Dny otevřených dveří UP;
- organizuje akcidenční akce pořádané UP;
- organizačně a materiálně zajišťuje účast UP na veletrzích terciárního vzdělávání v Česku a na Slovensku;
- ve spolupráci s kancléřem a kancelářím rektora zajišťuje organizační a technickou podporu slavnostních aktů UP (např. udílení čestných doktorátů, přednášky k počtě J. L. Fischera, přednášky významných absolventů, inaugurace, promoce absolventů doktorského studia, slavnostní obřad při jmenování docentem či emeritním profesorem apod.);
- podporuje všechny součásti UP při realizaci strategie vztahů s uchazeči a absolventy UP;
- vede agendu spojenou s absolventy UP a spravuje databázi absolventů UP;
- koordinuje a aktivně rozvíjí vztahy s absolventy UP, spravuje a udržuje webov stránky Portálu absolventů UP, udržuje a rozšiřuje nabídku benefitů pro absolventy UP;
- zpracovává analýzy uplatnění absolventů UP;
- zajišťuje zpracování a rozesílání newsletteru pro absolventy UP;
- spolupracuje s dalšími organizačními útvary v oblasti podpory PR, marketingu, nabídky volných pracovních míst, přednášek úspěšných absolventů, darů od absolventů;
- konzultuje se zástupci ostatních vysokých škol v oblasti agendy absolventů;
- organizuje pravidelná setkání absolventů UP.

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení komunikace a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Využité dokumenty

- Organizační řád,
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Výroční zprávy

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Oddělení, dříve pod názvem Konferenční servis, bylo v posledních letech značně destabilizováno a personálně oslabeno. Jedním z důvodů je pandemie COVID-19, která obecně značně omezila možnosti univerzitních akcí, druhým problémem jsou i personální problémy vzešlé ze změny vedení úseku a oddělení. Činnosti oddělení nebyly v minulosti jednoznačně definovány, nedocházelo k plánování činnosti a úvahy nebyly pevně ukotveny na rektorátu. Nové vedení úseku se v současnosti snaží o jasné vymezení činností i personální stabilizaci oddělení.

Tabulka 24: Počet systemizovaných míst/počet FTE na oddělení univerzitních akcí

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	4 / 2,6	3 / 2,5	3 / 0,5	3 / 0,5	4 / 2

Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Kvantifikace činnosti oddělení za poslední roky není příliš relevantní, jelikož s ohledem na pandemii COVID-19 byla činnost celého oddělení významně omezena. Nové vedení úseku kromě toho přineslo i personální a organizační změny, tudíž lze do značné míry hovořit o nově vznikajícím oddělení.

Budoucí potřeby oddělení

- Personální stabilizace oddělení
- Vyjasnění personálních potřeb pro zajištění činnosti oddělení

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Z veřejně dostupných zdrojů je velmi složité zjistit, kolik zaměstnanců se na jiných univerzitách věnuje organizaci veřejných akcí a agendě absolventů. Nicméně každá z univerzit má tuto oblast nějakým způsobem zajištěnu. Srovnání počtu konaných celouniverzitních akcí za poslední roky je kvůli dopadům protipandemických opatření taktéž nerelevantní.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nové vedení úseku se snaží o jasné vytyčení agendy pro nově vzniklé oddělení a pevné úvazkové ukotvení jeho zaměstnanců na rektorátu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Značná personální destabilizace oddělení ○ Narušení kontinuity oddělení z důvodu pandemie ○ V minulosti úvazky nebyly pevně zakotvené na rektorátu a činnost zaměstnanců této agendy nebyla jasně stanovena ○ Z minulosti nedostatečné plánování vlastní činnosti

Zhodnocení a výchozí doporučení

S ohledem na značnou destabilizaci oddělení (dříve fungovalo jako Konferenční servis), způsobenou zejména dopady pandemie COVID-19, a na nedostatky řízení oddělení z minulosti (nevyjasněná agenda oddělení, absence plánování činnosti, úvazky zaměstnanců rozprostřené mezi různé části univerzity) je v současnosti potřeba dané oddělení zejména personálně stabilizovat a zajistit kvalitní řízení oddělení, zahrnující plánování činnosti vycházející z nového organizačního řádu rektorátu.

S ohledem na úvazkové zajištění konferenčního servisu z dob předcovidových, na zajištění obdobné agendy na jiných univerzitách a na rozhovory s vedením úseku a oddělení komunikace doporučujeme zachovat pozici vedoucí oddělení (kterou je nutné obsadit) a zachovat maximálně dvě pozice referentů, u jednoho spíše s částečným úvazkem. Na základě plánování činností oddělení je následně možné druhý úvazek referenta postupně navyšovat. V případě výrazného nárůstu aktivit oddělení, případně sezonních výkyvů v jeho činnosti, doporučujeme využívat zejména externistů, případně dobrovolníků z řad studentů.

Název oddělení: Audiovizuální produkce
Základní činnosti oddělení

- zajišťuje technickou a softwarovou kompatibilitu audiovize v rámci UP;
- provádí supervizi televizních a streamových výstupů z UP;
- metodicky řídí ostatní audiovizuální organizační útvarů UP, hlavně po stránce technologické, technické a produkční;
- provádí interní konzultační a poradenskou činnost v oblasti audiovizuální techniky;
- poskytuje vlastními zaměstnanci nebo formou externích subdodavatelů zajištění audiovizuálních služeb pro všechny součásti UP; ve spolupráci s Redakcí médií a Oddělením komunikace zajišťuje tvorbu video zpravodajství, spolupracuje na zveřejnění videomateriálů na webových stránkách UP a Žurnálu Online;
- realizuje audiovizuální práce na významných univerzitních akcích, včetně slavnostních aktů, festivalu AFO apod.;
- spravuje audiovizuální techniku, audiovizuální archiv a provádí digitalizaci a streamování audiovizuálních pořadů;
- vytváří audiovizuální a multimediální výukové a dokumentární programy a audiovizuální výstupy grantových projektů
- spolupracuje lektorsky na specializačních výukových modulech v oblasti audiovize;
- plánuje a organizuje mediální tréninky a odborné kurzy z oblasti audiovize;
- poskytuje technické vybavení pro výrobu audiovizuálních projektů na UP;
- provádí a zajišťuje výrobu pro externí subjekty mimo UP.

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturované rozhovory s vedoucím oddělení a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Využité dokumenty

- Organizační řád,
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Do roku 2021 zajišťovali chod oddělení stabilně 3 zaměstnanci, od roku 2021 došlo k posílení o jednoho dalšího zaměstnance, přičemž tato změna se odrazila i v novém organizačním řádu, který od roku 2022 počítá se 4 systemizovanými místy. Toto posílení přišlo mimo jiné v reakci na zvýšené nároky technického zajištění distančních schůzek, jednání, přednášek a dalších akcí s příchodem pandemie COVID-19. Dané oddělení ve velké míře využívá externistů, případně v současnosti se snaží ze studentů relevantních oborů rekrutovat potenciální nové zaměstnance pomocí trainee programu.

Tabulka 25: Počet systemizovaných míst/počet FTE na oddělení audiovizuální produkce

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	3 / 3	3 / 3	3 / 3	3 / 4	4 / 4

Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Hlavní činností, která dle vedoucího oddělení představuje asi 60–70 % práce oddělení, je zajištění chodu univerzity po audio-vizuální stránce – zajištění online přenosů, streamů a hybridních schůzí, konferencí, nahrávání akcí apod.

Zhruba 20–30 % činností je zajištěno vnitrofiremním způsobem, přičemž se jedná především o ad hoc poptávky od jednotlivých částí univerzity na vlastní produkční činnost.

Zbývajících 10 % představují činnosti poskytované externím subjektům, např. nemocnice, město, ministerstva apod.

Oddělení je tak i díky těmto externím zakázkám schopné být výdělečné, přičemž z vlastních výnosů může potenciálně investovat do nové techniky.

Budoucí potřeby oddělení

- Pro plánování investic v rámci oddělení je do budoucna potřeba zajištění jasného rozpočtu.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Z důvodu nedostatečných veřejně dostupných informací nebylo možné provést relevantní srovnání zajištění dané činnosti na sledovaných univerzitách. Obecně však lze vyhodnotit, že obdobné oddělení existuje pouze na některých univerzitách, některé danou činnost zajišťují externě, případně je rozprostřena mezi jiná oddělení.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stablní personální zajištění ○ Trainee programy pro studenty ○ Výdělečné oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Složitě plánování činností – poptávka po jejich službách je příliš ad hoc ○ Absence rozpočtu ztěžuje investice do nové techniky ○ Nemožnost udržet si talenty ○ Některé útvary univerzity považují služby oddělení za příliš drahé a mnohdy dají i z důvodů kvality služeb přednost externímu zajištění audio-vizuální produkce

Zhodnocení a výchozí doporučení

Oddělení je personálně dostatečně zajištěno. Pokud jde však o činnosti oddělení, i s ohledem na přístup na jiných univerzitách, je vhodné do budoucna analyzovat potřebnost daného oddělení. Pokud jde o technické zajištění audio-vizuálních přenosů apod., je vhodné se zamyslet, zdali by takováto činnost neměla být přesunuta a centralizována na CVT. Pokud jde o samotnou produkční a tvůrčí činnost, jednotlivé části univerzity za takovéto aktivity většinou musí platit a mnohdy je pro ně výhodnější zajistit si tyto služby externě. Kromě toho oddělení část své činnosti věnuje externím projektům. Z těchto důvodů je proto vhodné zvážit, zdali by obecně tuto činnost nebylo vhodnější zajišťovat externě, případně rozšířit okruh činností, které dané oddělení poskytuje útvarům univerzity v rámci své standardní činnosti bezplatně. V případě zredukování aktivit oddělení by pak bylo vhodné začlenit oddělení pod oddělení komunikace, kde jeho produkční činnost dává největší smysl.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Název oddělení: Oddělení Academia Film Olomouc
Základní činnosti oddělení

- o zajišťuje konání mezinárodního festivalu Academia Film Olomouc (dále jen „AFO“), včetně souvisejících akcí;
- o zajišťuje komplexní realizaci a logistiku akcí, ale i dílčích aktivit a doprovodného a návazného programu;
- o zajišťuje kompletní propagaci a financování akcí.

Vedoucí oddělení AFO – Ředitel festivalu AFO

- o řídí průběh příprav i realizace festivalu AFO, včetně souvisejících akcí;
- o sjednává smluvní vztahy v souvislosti s akcí (s výjimkou smluv o poskytnutí dotací);
- o dohlíží na řádný průběh akcí, včetně vyhodnocení a kontroly plnění smluvních ujednání a čerpání dotací;
- o odpovídá za sestavení a dodržení rozpočtu akcí, za řádné hospodaření se získanými prostředky a jejich vyúčtování;
- o spolupracuje s ostatními odděleními a organizačními útvary na vnější komunikaci v kontextu realizace akcí.

Použité metody

- o Analýza dokumentace
- o Polo-strukturované rozhovory s vedoucí oddělení a vedoucím úseku
- o Syntéza

Využité dokumenty

- o Organizační řád,
- o Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů

Posouzení vývoje organizační struktury a činnosti oddělení

Do roku 2021 bylo vedení festivalu AFO součástí Filozofické fakulty UPOL. Až od roku 2022 se stalo součástí rektorátu. V současnosti je vedení festivalu zajištěno 2,1 úvazky, přičemž 1,5 úvazku je financován projektově, nikoli z rozpočtu rektorátu.

Tabulka 26: Počet systemizovaných míst/počet FTE v oddělení Academia Film Olomouc

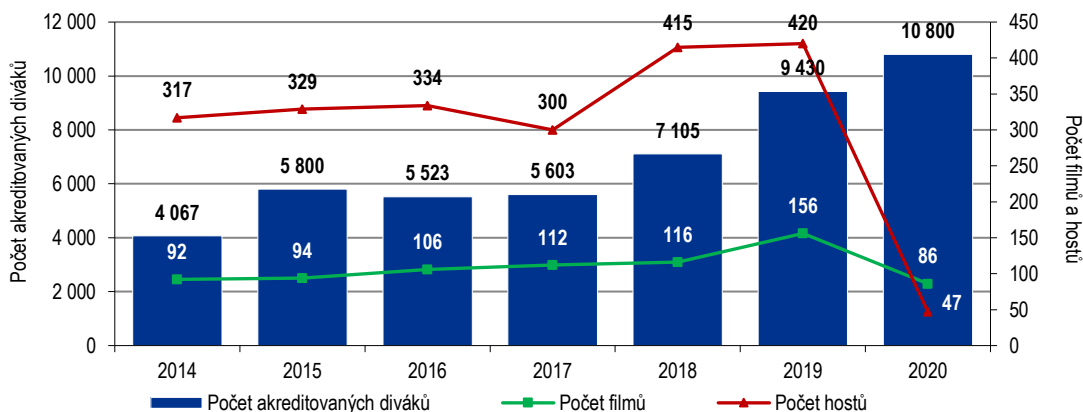
Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	N/A	N/A	N/A	N/A	3 / 2,1

Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

K určité kvantifikaci a zhodnocení výkonnosti oddělení mohou posloužit statistiky festivalu týkající se návštěvnosti, počtu filmů a počtu hostů. Z následujícího grafu je pak možné vidět, že každým rokem se návštěvnost zvyšuje, stejně jako počet uvedených filmů a hostů festivalu. Pouze v roce 2020 z důvodu pandemie COVID-19 a převedení festivalu do online prostředí došlo k propadu počtu filmů a hostů. Celkově však lze zhodnotit, že výkonnost festivalu rok od roku roste, a výrazně tím přispívá celkové image univerzity.

Graf 59: Statistiky filmového festivalu AFO



Zdroj: afo.cz

Budoucí potřeby oddělení

- o Stabilizace a pevné ukotvení personálního zajištění organizace festivalu – financování stabilních pracovníků oddělení z rozpočtu RUP a vytvoření pozice vedoucího programu na jeden celý úvazek
- o Zajištění adekvátních prostor pro činnost oddělení

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- o Stabilní zajištění finančního příspěvku univerzity

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Srovnání s ostatními vysokými školami je v tomto případě nerelevantní, jelikož se jedná o unikátní mezinárodní filmový festival populárně-vědeckých filmů s významnou návštěvností.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> o Pozitivní image a dlouhá tradice festivalu o Silná podpora studentů a dobrovolníků při realizaci v průběhu festivalu o Stabilní finanční podpora ze strany partnerů (kraj, město, MŠMT a další) 	<ul style="list-style-type: none"> o Celoroční činnost oddělení je rozkouskována na několik zaměstnanců na dohody – neefektivní rozdělení práce mezi několik lidí, fluktuace kvalitních zaměstnanců o I plné úvazky z velké části hrazeny z projektů o Vedoucí oddělení, která hospodaří s významným rozpočtem, vedena jako referentka o Nevhodné prostory oddělení o Služby jiných oddělení rektorátu (AVP či autoprovaz) dražší než z komerčního prostředí, nevstřícný přístup také např. ze strany menzy

Zhodnocení a výchozí doporučení

Mezinárodní filmový festival AFO má velmi dlouhou tradici, přičemž s rostoucí návštěvností se dnes již řadí mezi největší kinematografické akce v ČR a jeden z největších festivalů popularizace vědy v Evropě. Díky tomu vytváří celé univerzitě významnou pozitivní reklamu a značným způsobem zvyšuje její image a povědomí o ní. Z tohoto důvodu lze vnímat pozitivně, že toto oddělení bylo přesunuto na rektorát. Tento přesun by v ideálním případě měl vést k pevnému zakotvení příspěvku univerzity do rozpočtu. Doposud bylo vždy nutné o příspěvek univerzitu žádat, přičemž nebyla jistota jeho přidělení.

V současnosti však je velká část celoroční činnosti na přípravě festivalu rozprostřena mezi několik pracovníků na dohody. To vede k neefektivnímu rozdělování práce a také k výraznější fluktuaci kvalitních zaměstnanců. Ideálním řešením by bylo vytvoření pozice na jeden celý úvazek pro vedoucí programu festivalu, která v současnosti pracuje na DPČ. Zároveň by bylo vhodné zajistit financování stabilních systemizovaných míst z rozpočtu rektorátu, nikoli z projektů. S ohledem na nároky na ředitelku festivalu, která každoročně pracuje s významným rozpočtem (přes 7 mil. Kč) by bylo vhodné povýšit její pozici v rámci mzdových tabulek z úrovně referentské pozice.

Název oddělení: Oddělení studentských záležitostí
Základní činnosti oddělení

- o realizuje a koordinuje aktivity ostatních součástí úseku prorektora pro komunikaci a studentské záležitosti i univerzitních součástí v rámci práce s talentovanými studenty a studenty se specifickými studijními potřebami;
- o koordinuje aktivity ostatních součástí úseku prorektora pro komunikaci a studentské záležitosti ve vztahu k potřebám studentů;
- o zajišťuje komunikaci se studentskými organizacemi a iniciativami a pomáhá jim s jejich propagací či se podílí na realizaci jejich akcí;
- o spolupracuje se studentskými organizacemi a spolky;
- o realizuje fundraisingové aktivity a programy k zajištění podpory talentovaných studentů a studentů se specifickými potřebami;
- o spolupracuje s absolventy UP, kteří se podílí na fundraisingu pro UP;
- o zajišťuje agendu Kariérního centra a Dobrovolnického centra;
- o spolupracuje s ostatními organizačními útvary UP, např. se Studentskou právní poradnou, Centrem podpory studentů se specifickými potřebami, psychologickou poradnou.

Vedoucí oddělení

- o podílí se na vytváření strategie spolupráce se studentskými organizacemi a spolky;
- o metodicky řídí všechny zaměstnance UP v oblasti spolupráce se studentskými organizacemi a spolky;
- o koordinuje spolupráci UP s Nadačním fondem UP a komunikuje s Nadačním fondem UP, podílí se na aktivitách fundraisingu;

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

- o plánuje a koordinuje fundraisingové a benefiční aktivity UP;
- o pravidelně komunikuje s dárci a partnery;
- o řídí, organizačně zabezpečuje a koordinuje provoz Kariérního centra a Dobrovolnického centra;
- o přímo a metodicky řídí Manažera kariérního centra, Manažera dobrovolnického centra a zaměstnance Kariérního centra a zaměstnance Dobrovolnického centra.

Kariérní centrum

- o poskytuje individuální i skupinové profesní a kariérní poradenství studentům/absolventům UP;
- o připravuje, aktualizuje a organizačně zajišťuje nabídku Studentského kariérního centra a realizuje jeho akce;
- o sestavuje nabídku vzdělávacích aktivit pro cílové skupiny;
- o realizuje spolupráci se zaměstnavateli a systematicky navazuje spolupráci se zaměstnavateli, inzeruje pracovní nabídky zaměstnavatelů, oslovuje zaměstnavatele s nabídkou spolupráce za účelem organizace veletrhu práce;
- o podílí se na realizaci projektů z oblasti poradenství, především kariérního poradenství, připravuje žádosti o podporu, realizuje klíčové aktivity, zpracovává související administrativní agendu, zpracovává monitorovací a závěrečné zprávy, úzce spolupracuje s ostatními kariérními centry v otázkách zvyšování kvality kariérních služeb;
- o koordinuje účast UP na veletrzích pracovních příležitostí, organizačně je zajišťuje;
- o spolupracuje s poradenskými centry z jiných vysokých škol;
- o spolupracuje se studentskými spolky UP v oblasti podpory přípravy na podnikání, kariérní růst atd.;
- o pravidelně komunikuje směrem k potenciálním uživatelům služeb Kariérního centra;
- o motivuje a koordinuje studentské ambasadorů spolupracujících s Kariérním centrem;
- o provozuje internetovou poradnu Kariérního centra.

Dobrovolnické centrum

- o koordinuje aktivity související s realizací dobrovolnických aktivit a programů a zabezpečuje jejich formální a legislativní podporu;
- o eviduje databázi dobrovolníků a poptávku neziskových a dalších subjektů po dobrovolnické činnosti; koordinuje jejich vzájemné provázání; podílí se na organizaci nominace na Ceny rektora UP za dobrovolnictví;
- o ve spolupráci s dalšími zaměstnanci UP pracuje na aktualizaci i celkové koncepci poradenských služeb na UP, se zaměřením na kariérní a profesní poradenství;
- o odpovídá za vnější komunikaci Dobrovolnického centra a prezentaci jeho aktivit na komunikačních kanálech Dobrovolnického centra i UP, spolupracuje s Oddělením komunikace;

Použité metody

- o Analýza dokumentace
- o Polo-strukturované rozhovory s vedoucím oddělení a vedoucím úseku
- o Benchmark
- o Syntéza

Využité dokumenty

- o Organizační řád,
- o Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- o Výroční zprávy
- o Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti

Posouzení vývoje organizační struktury a činnosti oddělení

Jedná se o nově vytvořené oddělení. Jeho vznik vychází ze stanovených cílů ve Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL 2021+. Z velké části se však jedná o spojení již dříve existujících útvarů, zejména kariérního centra a oblasti fundraisingu. Jedním z cílů Strategického záměru je vznik a rozvoj Studentského centra, které by mělo koordinovat stávající poradenská centra a stanovit jednotné standardy pro jednotlivé oblasti. Součástí cíle je rozvoj podpory uchazečů, větší finanční a metodická podpora studentských spolků, podpory služeb pro studenty se specifickými potřebami, mimořádně nadané studenty a socioekonomicky znevýhodněné studenty, podpory kariérního poradenství či podpory absolventů. V reakci na stanovení tohoto cíle tak došlo ke vzniku oddělení a vzniku nových pozic pro zajištění veškerých aktivit vyplývajících ze zmíněného cíle.

Tabulka 27: Počet systemizovaných míst / počet FTE a oddělení studentských záležitostí

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / Počet FTE	3*	4*	5*	5*	7 / 4,7

 * Počet FTE v předchozích letech z poskytnutých dokumentů neodpovídá struktuře z organigramů, proto není uváděn **Zdroj:** UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činnosti)

Kariérní centrum poskytuje poradenství v oblasti kariéry, připravuje vzdělávací a rozvojové akce, jež studentům pomohou připravit se na přechod do praxe a vybaví je patřičnými kompetencemi. Dále spolupracuje s řadou subjektů, v nichž mohou studenti absolvovat stáže a získávat tak zkušenosti, jež zúročí v profesním životě. Z následujícího grafu je možné vidět, že aktivita kariérního centra v posledních letech narůstala, v roce 2020 však došlo k poklesu některých aktivit kvůli dopadům pandemie COVID-19.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Obrázek 3: Vývoj činností kariérního centra UPOL

Kariérní centrum					
	2016	2017	2018	2019	2020
registrovaní studenti	457	660	1 198	1 316	1 723
spolupracující subjekty	91	159	210	327	235
z toho					
registrované na portále	84	159	210	267	235
inzerující na portále	86	159	210	267	45
uspořádané akce	37	23	40	37	19
z toho					
organizátorem	24	20	35	29	17
partnerem	13	3	5	8	2
poskytnuté poradenské služby	32	21	36	252	35
z toho					
v anglickém jazyce	5	0	0	2	0

Zdroj: UPOL

Dobrovolnické centrum UPOL vzniklo v roce 2016 jako první dobrovolnické centrum zřízené univerzitou v ČR, zprostředkávající dobrovolnické příležitosti ze strany neziskových a sociálních organizací Olomouckého kraje. Především v roce 2020 v souvislosti s celosvětovou pandemií se prokázal potenciál studentů (ale i zaměstnanců UP) působit pozitivně a nápomocně ve veřejném prostoru. V roce 2020 se Dobrovolnickému centru UP podařilo etablovat se v rámci UP, propojit se s fakultními koordinátory dobrovolníků, prohloubit dosavadní a navázat nové spolupráce s lokálními pomáhajícími organizacemi a zároveň pomohlo rozšířit ideu dobrovolnictví mezi větší množství studentů. V souvislosti se dvěma celostátními nouzovými stavy vyhlášenými v roce 2020 Dobrovolnické centrum UP získalo do databáze více než 400 studentů a zaměstnanců UP, z nichž většina se zapojila do pomoci sociálním institucím, neziskovým organizacím na podporu handicapovaných, rodinným centrům, dětským domovům a charitativním institucím. Pod hlavičkou centra vznikla v listopadu 2020 rovněž školní třída pro děti zaměstnanců LF a FNOL, ve které jako lektori působili studenti PdF. V současnosti je centrum významně vytiženo s ohledem na uprchlickou vlnu z Ukrajiny.

Oblast fundraisingu se do současnosti odehrávala zejména na úrovni Nadačního fondu UPOL, proto není možné hodnotit vývoj těchto aktivit na úrovni tohoto oddělení, stejně tak jako další činnosti, kterým by se nově vzniklé oddělení mělo věnovat do budoucna.

Budoucí potřeby oddělení

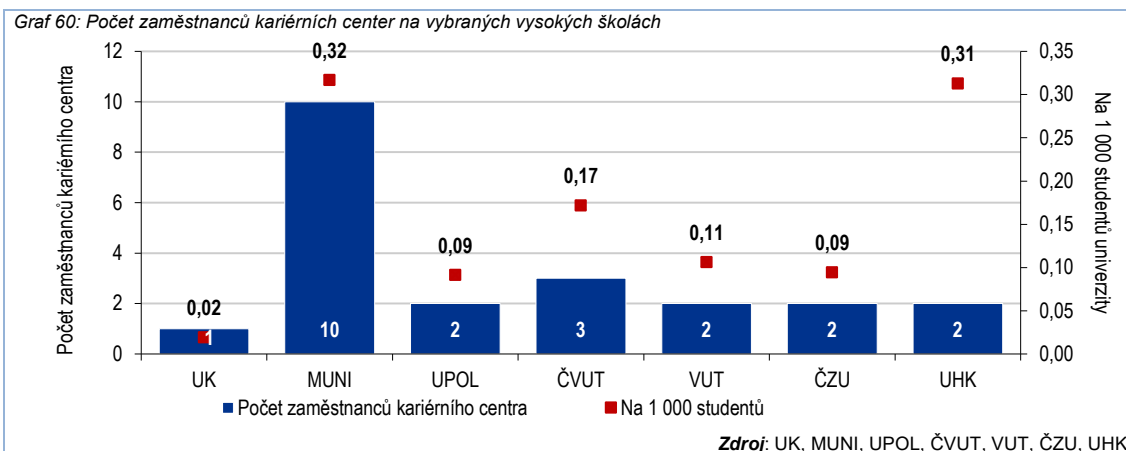
- Oddělení se na základě stanovených cílů ve Strategickém záměru bude pravděpodobně ještě organizačně měnit, přičemž konečným cílem by mělo být vytvoření funkčního Studentského centra, které bude koordinovat a zastřešovat ostatní poradenská centra univerzity a fungovat jako hlavní kontaktní místo pro studenty, případně uchazeče, zaměstnance a absolventy. Postupně by se součástí organizační struktury měli stát také zástupci studentů. Pro aktuálně stanovené cíle je však oddělení personálně dostatečně zajištěno.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Každá univerzita má podporu studentů a oblast studentských záležitostí pojetu trochu jinak. I proto je obtížné provést komplexní srovnání pro tuto oblast. Některé univerzity mají samostatná pracoviště, která sdružují různé poradenské služby pro studenty (případně i zaměstnance). Např. UK má součástí rektorátu odbor UK Point, který slouží jako informační centrum a centrum služeb pro uchazeče, studenty, zaměstnance i absolventy. Součástí je oddělení informačních služeb, oddělení služeb pro zaměstnance a absolventy, Centrum Carolina (zajišťující poradenství, služby a podporu pro studenty/uchazeče se speciálními potřebami, se socioekonomickým znevýhodněním, studující rodiče, podporu studentských spolků apod.) a centrum průkazů UK. MUNI disponuje Poradenským centrem, psychologickým poradenstvím, kariérním centrem či střediskem pro pomoc studentům se specifickými nároky. Některé univerzity zajišťují pouze dílčí činnosti v oblasti studentských záležitostí.

Na následujícím grafu je např. možné vidět, že všechny sledované univerzity poskytují určitou formu kariérního poradenství. Počet zaměstnanců, kteří se kariérnímu poradenství věnují na UPOL je ze srovnání průměrný až podprůměrný. Celouniverzitní koordinace dobrovolnických aktivit není na univerzitách tolik běžná, ale např. na MUNI najdeme taktéž dobrovolnické centrum se dvěma zaměstnanci, jako tomu je na UPOL.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> Silná opora pro vznik nového oddělení ve Strategickém záměru 	<ul style="list-style-type: none"> Prozatím neukotvená organizační struktura s ohledem na to, že se jedná o nové pracoviště

Zhodnocení a výchozí doporučení

Jedná se o nově vzniklé oddělení, které vzniklo za účelem naplnění jednoho ze strategických cílů univerzity. Cílem by mělo být vytvoření a rozvoj studentského centra na půdorysu stávajících poradenských center a objektu studentského centra. To by mělo standardizovat, koordinovat a rozvíjet podporu nadaným studentům, studentským spolkům a poradenství pro různé cílové skupiny univerzity. Pro naplnění těchto cílů je v současnosti oddělení dostatečně personálně zajištěno.

Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit, doporučení a návrhů ze Strategického záměru a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení navrhujeme přesun celého oddělení studentských záležitostí pod úsek pro studium, čímž by mělo docházet k větším synergickým a lepší spolupráci mezi tímto oddělením, oddělením pro studium a oddělením dalšího vzdělávání a inovací ve výuce, která mají k sobě nejbližší a jejich činnosti by se měly vzájemně propojovat a doplňovat.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení
Název úseku: Úsek pro komunikaci a studentské záležitosti
Výchozí popis

V úseku pro komunikaci a studentské záležitosti byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje efektivně využívány. Kromě toho byla analyzována organizační struktura a začlenění jednotlivých oddělení pod tento úsek, stejně tak, jako silné a slabé stránky jednotlivých oddělení. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.).

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

V rámci úseku pro komunikaci a studentské záležitosti navrhujeme několik dílčích změn, několik podnětů k budoucímu vývoji organizační struktury a také jednu významnější změnu v organizační struktuře.

Činnost oddělení komunikace je v současnosti adekvátně personálně zajištěna. V případě správy webu by však bylo vhodné zajistit technickou správu externím dodavatelem a zachovat pouze pozici redaktora webových stránek. Uvolněné kapacity programátora a webmastera by však mohli být využity pro plánovaný další rozvoj studentské aplikace a vznik plnohodnotného intranetu pro zaměstnance. Po externím zajištění správy webových stránek a dokončení intranetu a rozvoje studentské aplikace doporučujeme analyzovat potřebné personální zajištění chodu těchto platform a případně zredukování pracovních pozic.

S ohledem na dynamický vývoj v oblasti komunikace a využívání komunikačních kanálů doporučujeme pravidelně analyzovat dosah jednotlivých komunikačních kanálů a v návaznosti na zjištění z těchto analýz přizpůsobovat i personální zajištění. Lze očekávat, že do budoucna bude vhodné personálně posílit oblast sociálních sítí na úkor klasických tištěných či online periodik.

Nově vzniklé oddělení univerzitních akcí (dříve pod názvem Konferenční servis) je v současnosti značně personálně destabilizované. Hlavním úkolem je proto personálně a manažersky toto oddělení stabilizovat na úrovni 2 plných úvazků (vedoucí a referent) a jednoho částečného (referent). Pokud by následně významně přibývaly činnosti oddělení, je možno třetí úvazek postupně navyšovat.

Audiovizuální produkce je personálně dostatečně zajištěna. Do budoucna je však vhodné zanalyzovat potřebnost daného oddělení. Pokud jde o technické zajištění audio-vizuálních přenosů apod., je vhodné se zamyslet, zdali by takováto činnost neměla být přesunuta a centralizována na CVT. Pokud jde o tvůrčí produkční činnost, je do budoucna vhodné zvážit, zdali by tuto činnost nebylo vhodnější zajišťovat externě, případně rozšířit okruh činností, které dané oddělení poskytuje útvarům univerzity v rámci své standardní činnosti bezplatně. V případě zredukování aktivit oddělení by pak bylo vhodné začlenit oddělení pod oddělení komunikace, kde jeho produkční činnost dává největší smysl.

Velká část celoroční činnosti oddělení AFO je rozprostřena mezi několika pracovníky na dohody. To vede k neefektivnímu rozdělování práce a také k výraznější fluktuaci kvalitních zaměstnanců. Doporučujeme proto vytvoření pozice na jeden celý úvazek pro vedoucí programu festivalu, která v současnosti pracuje na DPČ. Zároveň by bylo vhodné zajistit financování stabilních systemizovaných míst z rozpočtu rektorátu, nikoli z projektů. S ohledem na nároky na ředitelku festivalu, která každoročně pracuje s významným rozpočtem (přes 7 mil. Kč) by bylo vhodné povýšit její pozici v rámci mzdových tabulek z úrovně referentské pozice.

Nové oddělení studentských záležitostí je pro naplnění stanovených cílů dostatečně personálně zajištěno. Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit, doporučení a návrhů ze Strategického záměru a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení však navrhujeme přesun celého oddělení studentských záležitostí pod úsek pro studium, čímž by mělo docházet k větším synergiím a lepší spolupráci mezi tímto oddělením, oddělením pro studium a oddělením dalšího vzdělávání a inovací ve výuce, která mají k sobě nejbližší a jejich činnosti by se měly vzájemně propojovat a doplňovat. Tím také dojde k určitému snížení zátěže prorektora pro komunikaci, který v současnosti věnuje řízení úseku více času, než čemu odpovídá jeho poloviční úvazek na rektorátu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Prorektor pro komunikaci a studentské záležitosti	-	Ne	-	<ul style="list-style-type: none"> Na činnost prorektora a řízení úseku má prorektor poloviční úvazek, přičemž mu však v současnosti zabírá tato práce zhruba 80 % času. Přesun oddělení studentských záležitostí pod úsek pro studium by tak tuto nerovnováhu měl do značné míry vyřešit. 	-
Asistent prorektora	1	Ne	-	-	-
Oddělení komunikace	16	Výhledově ano	-	<ul style="list-style-type: none"> V současnosti je činnost oddělení adekvátně zajištěna, pouze v oblasti správy webových stránek je potenciál pro efektivnější využití personálních zdrojů. S ohledem na dynamický vývoj v oblasti komunikace je také vhodné vyhodnocovat dosah a dopady jednotlivých komunikačních kanálů, a na základě toho případně upravovat personální obsazení jednotlivých komunikačních kanálů. 	<ul style="list-style-type: none"> V oblasti správy webových stránek do budoucna navrhujeme zajištění technické stránky externím dodavatelem. Uvolněné kapacity 2 zaměstnanců však do jisté míry budou potřeba pro rozvoj univerzitního intranetu či studentské aplikace. Po rozšíření a stabilizaci těchto kanálů pak bude vhodné zvážit zrušení těchto pozic. Do budoucna navrhujeme vyhodnocovat sledovanost a dosah textů generovaných redaktory oddělení, a na základě toho zvážit případné snížení počtu redaktorů či jejich úvazků
Oddělení univerzitních akcí	4	Ano	-1	<ul style="list-style-type: none"> S ohledem na značnou destabilizaci oddělení, a na nedostatky řízení oddělení z minulosti je potřeba dané oddělení zejména personálně stabilizovat a zajistit kvalitní řízení oddělení, zahrnující plánování činnosti vycházející z nového organizačního řádu rektorátu. 	<ul style="list-style-type: none"> Doporučujeme zachovat pozici vedoucí oddělení a 2 pozice referentů, u jednoho spíše s částečným úvazkem. Na základě plánování činnosti oddělení je následně možné druhý úvazek referenta postupně navyšovat.
Audiovizuální produkce	4	Ne	-	<ul style="list-style-type: none"> Audiovizuální produkce je personálně dostatečně zajištěna. 	<ul style="list-style-type: none"> Do budoucna je vhodné zanalyzovat potřebnost daného oddělení. Technické zajištění audio-vizuálních přenosů je možné přesunout a centralizovat na CVT, část tvůrčí produkční činnosti je možné zajišťovat externě, případně rozšířit okruh činnosti, které dané oddělení poskytuje útvarům univerzity v rámci své standardní činnosti bezplatně. V případě zredukování aktivit oddělení by pak bylo vhodné začlenit oddělení pod oddělení komunikace, kde jeho produkční činnost dává největší smysl.
Oddělení Academia Film Olomouc	3	Ano	+1	<ul style="list-style-type: none"> Značná část celoroční činnosti oddělení je rozkouskována na několik zaměstnanců na dohody, což vede k neefektivnímu rozdělení práce mezi 	<ul style="list-style-type: none"> Do budoucna by bylo vhodné pro oddělení zajistit adekvátní prostory pro jeho činnost. Bylo by vhodné zajistit, aby při spolupráci s dalšími útvary univerzity nebylo oddělení AFO

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

				<p>několik lidí a fluktuaci kvalitních zaměstnanců. Proto navrhujeme vytvoření nové pozice vedoucí programu na celý úvazek (v současnosti pouze na DPČ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zároveň doporučujeme pevné zakotvení systemizovaných míst do rozpočtu rektorátu a povýšení pozice ředitelky festivalu z úrovně referentky 	<p>v pozici klienta, ale aby byla poskytována lepší spolupráce a součinnost (s oddělením AVP, autoprovozem či menzami)</p>
Oddělení studentských záležitostí	7	Ne	-	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pro naplnění stanovených cílů je oddělení dostatečně personálně zajištěno. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Navrhujeme přesun celého oddělení pod úsek pro studium.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

10 Úsek pro legislativu a organizaci

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro legislativu a organizaci					
Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst				
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno		
Prorektor pro legislativu a organizaci					
○ Asistent prorektora	1	1	0		
○ Oddělení řízení lidských zdrojů (OŘLZ)	7	6	1		
○ Právní oddělení	14	14	0		
Celkem	22	21	1		
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)					
Činnosti úseku a jeho odborů a oddělení jsou detailně popsány níže v dílčích odborech/oddělením z důvodu zpřehlednění.					
Srovnávací analýza za celý odbor – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy					
<i>Tabulka 28: Počet systemizovaných míst/počet FTE OŘLZ a Právní oddělení</i>					
Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst/počet FTE Oddělení OŘLZ*	1*/1**	5*/4**	6*/5**	6*/5**	7/3,3**
Počet systemizovaných míst/počet FTE Právního oddělení	10/12	13/12	14/14	13/12,1	13/14
Zdroj: UPOL					
* zahrnuje personálně-mzdové zaměstnance na plné FTE a zaměstnance na projektech HR awards, GEP a vedoucí					
** FTE spojené s personalistikou (FTE spojené se mzdami jsou řešeny v oddělní mezd)					
Srovnávací analýza je vzhledem k různorodosti agendy odboru provedena na úrovni jednotlivých oddělení.					
Asistentka úseku vykonává veškerou administrativu spojenou s úsekem (zpracovává faktury, objednávky, spravuje podpisy za celé oddělení) a administrativně podporuje chod úseku. Na právním oddělení jsou nicméně asistentky, které toto zajišťují sami.					

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností dle jednotlivých oddělení
Název oddělení: Oddělení řízení lidských zdrojů
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- v součinnosti s Oddělením mezd
- zajišťuje kompletně agendu při vzniku, změně a skončení pracovního vztahu zaměstnanců RUP a univerzitních zařízení s výjimkou SKM
- v souladu s právními předpisy připravuje veškeré právní dokumenty, formuláře, vytýkácké dopisy a další podklady související s pracovními vztahy zaměstnanců RUP a univerzitních zařízení s výjimkou SKM
- provádí výklad pracovních předpisů
- podílí se na nastavení organizační kultury RUP
- zajišťuje metodické vedení zaměstnanců personálních oddělení na všech součástech UP
- spolupracuje při disciplinárních řízeních se zaměstnanci UP
- informuje zaměstnance RUP a univerzitních zařízení s výjimkou SKM o nároku na dovolenou, eviduje čerpání dovolené a organizuje plánování dovolené
- zabezpečuje agendu preventivní závodní lékařské péče a agendu zdravotně postižených zaměstnanců RUP a univerzitních zařízení s výjimkou SKM a vysokoškolského ústavu
- připravuje a eviduje smlouvy o zápůjčce ze sociálního fondu
- informuje zaměstnance RUP a univerzitních zařízení o právech a povinnostech v souladu s příslušnými právními předpisy, normami UP a o změnách norem UP, jež mají dopad na jejich práva a povinnosti
- zajišťuje vedení osobních spisů zaměstnanců RUP; zajišťuje dodání všech dokumentů do spisů, včetně popisů pracovních činností
- zpracovává a zajišťuje agendu související s cenou Evropské komise za implementaci strategie lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky (HRS4R – The Human Resources Strategy for Researchers) – HR Award
- v návaznosti na Plán rovných příležitostí na Univerzitě Palackého v Olomouci (Gender Equality Plan, GEP) zpracovává a zajišťuje agendu související se zvyšováním genderové rovnosti a budováním kultury rovných příležitostí na UP
- zajišťuje realizaci a administraci přidělených rozvojových projektů, případně nových projektů typu Horizon
- zajišťuje personální informační systém
- připravuje a průběžně aktualizuje metodiku řízení a systému hodnocení v oblasti lidských zdrojů
- organizuje a zajišťuje cílené školení zaměstnanců UP dle potřeb jednotlivých pracovních pozic, včetně zjišťování jejich potřeb
- zpracovává metodiku výběru zaměstnanců UP a zajišťuje celý proces výběru zaměstnanců
- spravuje centrální databázi výběrových řízení a portál výběrových řízení
- vytváří adaptační manuály pro celou UP a zajišťuje tutoring pro nově nastoupivší zaměstnance RUP a univerzitních zařízení s výjimkou SKM
- vypracovává postupy budování firemní kultury a její diseminaci, zajišťuje prosazování vhodné pracovní etiky
- vytváří postupy zaměstnanecké intervence a mediace a provádí tuto intervenci a mediaci
- zajišťuje rozvoj péče o zaměstnance a rozvoj zaměstnaneckých benefitů, vyjednává sjednocení a systém využití sociálního fondu na UP
- zpracovává metodiku kariéřního rozvoje zaměstnanců UP, včetně zajištění vhodného postupu odchodu na odpočinek
- připravuje věcné záměry a zajišťuje zpětnou vazbu při přípravě norem UP souvisejících s řízením lidských zdrojů, zejména Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků UP, Pravidelné hodnocení zaměstnanců UP, Pracovní řád, Kariéřní řád a Vnitřní mzdový předpis UP
- vytváří a spravuje aktualizovanou databázi dvojjazyčných formulářů souvisejících s řízením lidských zdrojů na UP

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Rozhodování o způsobu výběru nového zaměstnance
- Výběrové řízení na zaměstnance
- Přímý výběr zaměstnance vedoucím pracovníkem
- Přijetí do pracovního poměru
- Přijetí na dohodu
- Přijetí cizinců
- Přijetí pracovníka s hmotnou podporou
- Zpracování mezd
- Akreditace oborů, v nichž je UP oprávněna konat habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem
- Habilitační řízení
- Řízení ke jmenování profesorem
- Odborná školení zaměstnanců
- Příspěvek na penzijní, nebo soukromé životní pojištění
- Poskytnutí bezúročných půjček

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- Příspěvek na zdravotní péči
- Příspěvek na stravování
- Poskytování darů k životním/pracovním jubileím
- Ostatní slevy a výhody
- Hodnocení akademických a vědeckých pracovníků
- Hodnocení ostatních pracovníků
- Zrušení PP ve zkušební době
- Skončení PP na dobu určitou
- Dohoda o ukončení PP ze strany zaměstnance
- Dohoda o ukončení PP ze strany zaměstnavatele
- Okamžité zrušení PP
- Výpověď z PP ze strany zaměstnance
- Výpověď z PP ze strany zaměstnavatele
- Odchod do důchodu
- Úmrtí zaměstnance
- Výstupní kolečko

Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
• Oddělení řízení lidských zdrojů (OŘLZ)	7	6	1
○ Vedoucí oddělení	1	0	1
○ Asistent vedoucí OŘLZ	1	1	0
○ Personalista	1	1	0
○ Personalista se zaměřením na cizineckou agendu	1	1	0
○ Referent pro projekty	1	1	0
○ Referent pro projekty – odb. prac.	2	2	0
Celkem	7	6	1

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor se zástupcem vedoucího oddělení
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád
- Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (zástupce vedoucího oddělení)
- Emailová komunikace a podklady zaslané odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Tabulka 29: Počet systemizovaných míst/počet FTE – OŘLZ

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst/počet FTE	1*/3,7**	5*/4,7**	5*/4,7**	5*/5**	7*/3,3**
Oddělení OŘLZ*					

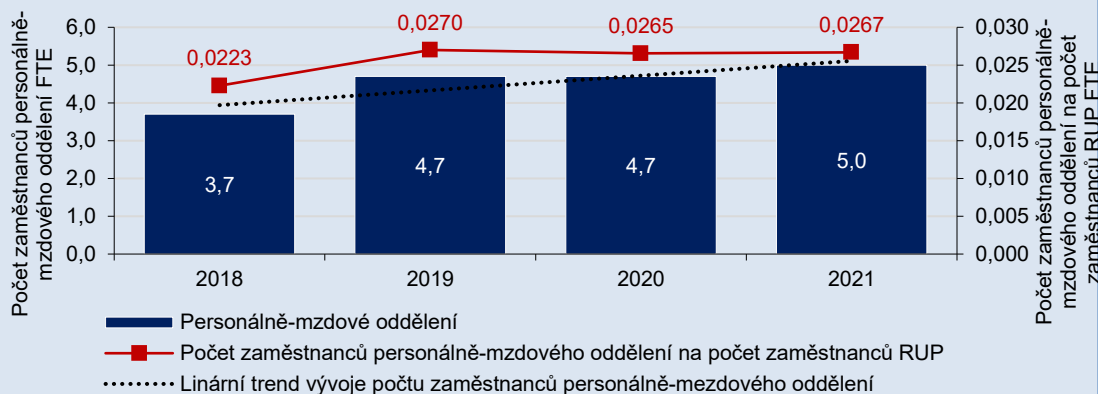
Zdroj: UPOL

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

* zahrnuje personálně-mzdové zaměstnance na plné FTE a zaměstnance na projektech HR awards, GEP a vedoucí
** FTE spojené s personalistikou (FTE spojené se mzdami jsou řešeny v oddělní mezd)

Graf 61: Počet zaměstnanců personálně-mzdového oddělení FTE na počet zaměstnanců RUP FTE



Zdroj: UPOL

Oddělení řízení lidských zdrojů se změnilo jak strukturou, tak názvem. V průběhu let se jednalo o personálně-mzdové oddělení, kde byly zařazeny jak zaměstnanci vykonávající agendu mezd, tak zaměstnanci vykonávající personální agendu. Další částí personálně-mzdové agendy byl referát lidských zdrojů, kde působily dvě zaměstnankyně, které se věnovaly problematice spojené s projekty v rovině lidských zdrojů (HR award, GEP). Výše uváděné FTE jsou čistě zaměstnanci věnující se personální problematice (jak administrativní, tak projektové) a mzdové FTE jsou pak řešeny na stávajícím oddělení mezd. Počet systemizovaných míst je v případech, kdy se pod personálně-mzdovým oddělením nacházeli zaměstnanci jak personální agendy, tak mzdové agendy uváděn také počtem dílčích pozic dle názvu. V r. 2022 došlo k rozdělení agendy personální a mzdové a k zařazení jednotlivých agend pod jiné úseky. Takto vytvořená oddělení nicméně obsahovala systemizovaná místa, která měla dělenou agendu (část úvazku zaměstnance na personální a část na mzdové) a proto je počet systemizovaných míst pro r. 2022 na oddělení OŘLZ a oddělení mezd nevyhovující.

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Z personálního oddělení (OŘLZ) nebyly získány kvantifikovatelné údaje, proto je zde popsán pouze chod oddělení a jeho hlavní činnosti. Oddělení je personálně propojeno s oddělením mezd, přičemž agenda je dělena následovně: personalistka je 0,8 úvazkem na tomto oddělení a 0,2 úvazkem na mzdovém. Personalistka se zaměřením na cizineckou agendu, která je 0,5 na tomto oddělení a 0,5 na mzdovém, by měla vést metodickou rovinu zaměstnávání cizinců na UP a stejně tak by měla být metodickou podporou v oblasti mzdového účetnictví. Součástí agendy personálního oddělení jsou náborové novými zaměstnanci, které byly kompletně zajišťovány vedoucí oddělení, která také pomáhala nastavovat procesy a převody zaměstnanců VÚ CATRIN. Dále jsou na tomto oddělení 2 zaměstnankyně pro projekty spjaté s personalistikou (HR awards a Gender Equality Plan (GEP)).

Zaměstnankyně projektů HR Awards a Gender Equality Plan jsou na toto oddělení zařazeny z důvodu, že projekty jsou spojené s personalistikou. V rámci těchto projektů je primárním cílem vznik chybějících dokumentů (jako kariérní a disciplinární řád) a školení vedoucích zaměstnanců fakult a centrálních jednotek v personální problematice. Zároveň tyto zaměstnankyně vyhledávají projektové příležitosti v oblasti HR. Obě zaměstnankyně by měly od konce r. 2022 přejít z projektů (končí financování, nicméně agendu bude potřeba kvůli udržení ceny HR a GAP zachovat a rozvíjet) na kmenové zaměstnance RUP a pokračovat v rozvoji personálních aktivit a udržování dokumentů s personalistikou spojených.

Během posledních let byl vytvořen systemizovaný nábor a probíhá příprava pracovního řádu, kariérního a disciplinárního řádu. Dále byl v posledních letech vytvořen portál pro žádosti o zaměstnání (ve spolupráci s CVT). Došlo také k významné digitalizaci v oblasti personální agendy (formuláře na dovolené, automatizované procesy zadávání pozic na portál apod.).

Z rozhovorů vyplynulo, že personální záležitosti nejsou zcela dobře uchopeny a že např. ani v případě, že zaměstnanec neplní svoje povinnosti, není snadné dát takovému zaměstnanci výpověď (problémy s hlídáním/odsouhlasováním docházky). Docházka není na RUP zavedena elektronicky a zaměstnanci pouze sami vyplňují papírové tabulky, které předávají ke schválení vedoucí a dále asistentce pro zadávání do centralizovaného systému. Dále z rozhovorů vyplynulo, že někteří zaměstnanci na některých úsecích jsou přetížení a někteří naopak neplní povinnosti a potom vznikají disproporce. Výkonost zaměstnanců na různých pozicích je však obtížně měřitelná, a proto není snadné odhalit personální nadhodnocení na odděleních.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

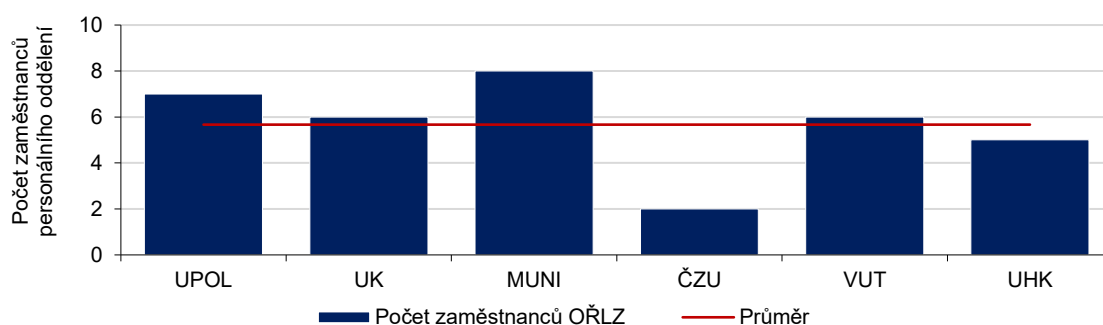
Budoucí potřeby oddělení

- o Sjednotit funkce asistentek oddělení a úseku – převést administrativní podporu na asistentku úseku
- o Nutnost nastavení a udržování dokumentů spojených s personalistikou – kariérní řád, disciplinární řád apod.
- o Nutnost zavedení sledování činností (počty výběrových řízení na dílčí oddělení, fluktuace zaměstnanců, změny úvazku apod.)
- o Nutnost zavedení jednotné personální politiky pro celý UPOL a metodické vedení personalistek na ostatních součástech

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

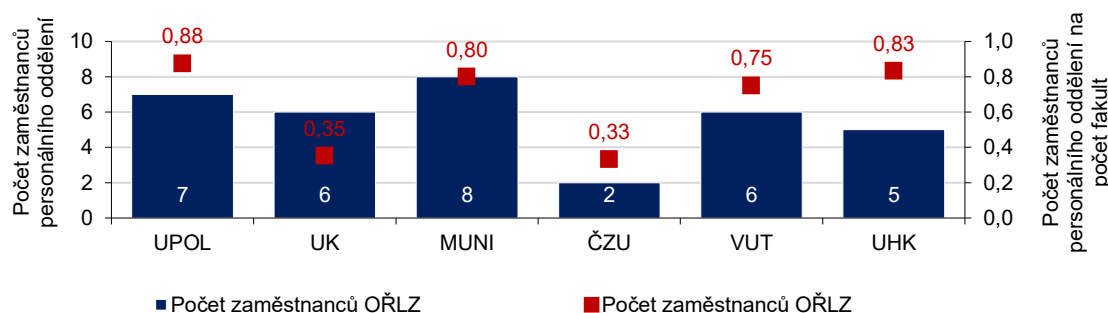
Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky zpravidla shoduje s počtem obsazených míst). V rámci OŘLZ je srovnáván systemizovaný počet míst personální agendy. Univerzita Hradec Králové pak v oddělení osobním a mzdovým slučuje obě agendy, není tedy možné počtem rozdělit počet zaměstnanců vykonávající personální agendu.

Graf 62: Počet zaměstnanců personálně-mzdového oddělení na univerzitách



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Graf 63: Počet zaměstnanců personálně-mzdového na počet fakult



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Počtem zaměstnanců personálního oddělení se UPOL řadí k průměru. Na tomto oddělení jsou nicméně zajišťovány pouze pracovní-právní vztahy RUP a centrálních jednotek, fakulty mají totiž pracovní-právní vztahy zajištěné sami. Zaměstnanci personálního oddělení by měly vytvářet dokumenty s personalistikou spojené a zajišťovat metodické vedení na fakultách. Při pohledu na počet fakult vidíme opět UPOL mezi průměrem.

Z pohledu organizačního zařazení bývá personální agenda na srovnávaných univerzitách zařazena pod kvesturu (viz Tabulka 15 - Srovnání struktury kvestury s ostatními univerzitami).

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dobrá komunikace s ostatními součástmi ○ Zavedení e-neschopky ○ Zavedení systematického náboru ○ Cíl zavedení adaptačního plánu a jeho provázání na pravidelné hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování ○ Aktivní příprava dokumentů spojených s personální agendou (vzdělávání, hodnocení, kariérní a disciplinární řád) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Systém podpisových knih je neefektivní a časově náročný ○ Chybějící docházkový systém ○ Mnohdy chybějící součinnost všech vedoucích oddělení při náboru (popis pozice, příprava PP apod.)

Zhodnocení a výchozí doporučení

Agenda personálního oddělení je z pohledu čistě personalistiky zajišťována 1 zaměstnancem v současné době s úvazkem 0,8 na tomto oddělení a 0,2 na mzdovém oddělení. Důvod rozdělení úvazku není zcela zřejmý. Na tomto oddělení dále působí na 0,5 úvazku zaměstnankyně pro zaměstnávání cizinců a na 0,5 úvazku pak působí na mzdovém oddělení.

Rozhovory bylo zjištěno, že na RUP nejsou vytvořeny ani zavedeny žádné unifikované postupy v rámci náboru nových zaměstnanců (úvodní školení, seznámení s dokumenty, chodem RUP, možnostmi vzdělávání apod.). Metodické vedení ostatních součástí v této oblasti chybí, nicméně lze předpokládat, že této agendě se budou silně věnovat zaměstnankyně pracující na vytváření dokumentů s personalistikou spojené a že v rámci HR Award budou tyto dokumenty aktualizovány a udržovány.

Problematickou částí je dále vzdělávání zaměstnanců, protože je za každé oddělení odpovědný vedoucí, který ne vždy dokáže metodicky vést své podřízené. V této oblasti se v současné době připravuje projekt vzdělávání vedoucích zaměstnanců, který je nyní ve slibné pilotní fázi. Další vzdělávání zaměstnanců by mělo být zastřešeno oddělením pro další vzdělávání, ale panuje pocit, že tato agenda není dobře pokryta. Na konci období strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ má být zřízena centralizace řízení lidských zdrojů minimálně v oblasti metodického řízení, a jednotný přístup k řízení lidských zdrojů má být podporován jednotnými podpůrnými SW nástroji pro jejich hodnocení – IS HAP a IS HOP platnými v rámci celé UP. Na tyto cíle navrhujeme se s ohledem na jejich existenci ve strategickém záměru primárně zaměřit.

V rámci personálních změn na tomto oddělení navrhujeme zaměstnankyni vykonávající agendu spojenou se zaměstnáváním cizinců navrhujeme zařadit pod oddělení mobility na agendu welcome office (alternativně pak rozdělit úvazek této zaměstnankyně mezi mezinárodní úsek a personální oddělení). Dále navrhujeme sloučení oddělení mezd a personálního oddělení (ORLZ) pod 1 oddělení, kde navrhujeme zřídit pouze 1 vedoucí pozici a celé takto nově vytvořené oddělení zařadit pod úsek kvestora. Na tomto oddělení navrhujeme buď zřídit referát personalistiky a referát mezd nebo pouze sloučit systemizovaná místa spojená s personalistikou pod jedno oddělení.

Navrhované změny na tomto oddělení jsou blíže popsány v C. Shrnutí a doporučení.

Název oddělení: Právní oddělení
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- Kontroluje právní náležitosti návrhů smluv, vytváří návrhy smluv, připravuje vzorové smlouvy, projednává návrhy smluv nebo připomínek k nim
- v souladu s Řádem normotvorby na UP se podílí na procesu tvorby norem UP
- provádí výklad ustanovení právních předpisů a za podmínek stanovených Řádem normotvorby na UP provádí výklad ustanovení norem UP
- zveřejňuje normy UP elektronickou cestou (zveřejnění v UPShare), rozesílá oznámení o účinnosti nových norem UP
- zajišťuje podpis a ukládá znění podepsaných norem UP
- zajišťuje registraci vnitřních předpisů UP na MŠMT
- metodicky řídí všechny zaměstnance UP v oblasti norem UP, s výjimkou norem UP souvisejících se studiem a s dalším a celoživotním vzděláváním a veřejnými zakázkami
- ukládá originály smluv uzavřených za UP, které byly předány PO UP k založení
- vkládá uzavřené smlouvy do Centrální evidence smluv UP, s výjimkou smluv týkajících se Oddělení veřejných zakázek, Úseku pro mezinárodní spolupráci, VUP, KUP, VTP UP, SKM, CVT, PS UP, vysokoškolského ústavu, fakult, v souladu s normou Centrální evidence smluv Univerzity Palackého v Olomouci a jejich uveřejňování v registru smluv
- v souladu se zákonem o registru smluv předává Spisové službě určené smlouvy uzavřené na UP k vložení do registru smluv
- řeší sporné oblasti u smluv předaných k uveřejnění v registru smluv
- poskytuje právní poradenství podle všem organizačním útvarům UP

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- o zastupuje UP před soudy a správními orgány
- o vyhotovuje návrhy podání (žaloby, trestní oznámení), případně práce na soudním smíru, zajišťuje další nutné interní procesní úkony
- o komunikuje s orgány činnými v trestním řízení
- o vymáhá neuhrazené faktury ze smluv či objednávek, zasílá výzvy k plnění smluvních povinností, uplatňuje sankce vůči třetím subjektům
- o zajišťuje uplatnění pohledávek za dlužníkem
- o zajišťuje součinnost s exekutorskými úřady a soudy při realizaci exekucí
- o vede agendu právnických osob, jichž je UP členem
- o komunikuje s živnostenským úřadem
- o připravuje podklady pro celní řízení
- o zajišťuje registraci ochranných známek u Úřadu průmyslového vlastnictví
- o určený právník oddělení zastupuje Pověřence pro ochranu osobních údajů při výkonu jeho činnosti po dobu jeho nepřítomnosti v souladu s vnitřní normou UP

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- o Nejsou dostupné

Organizační struktura odboru
Počet systemizovaných míst

	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
• Právní oddělení	14	14	0
o Vedoucí oddělení	1	1	0
o Právník	9	1	0
o Právní asistent	1	1	0
o Referent právního oddělení	2	1	0
o Operátor registru smluv	1	1	0
Celkem	14	14	0

Použité metody

- o Analýza dokumentace
- o Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení
- o Benchmark
- o Syntéza

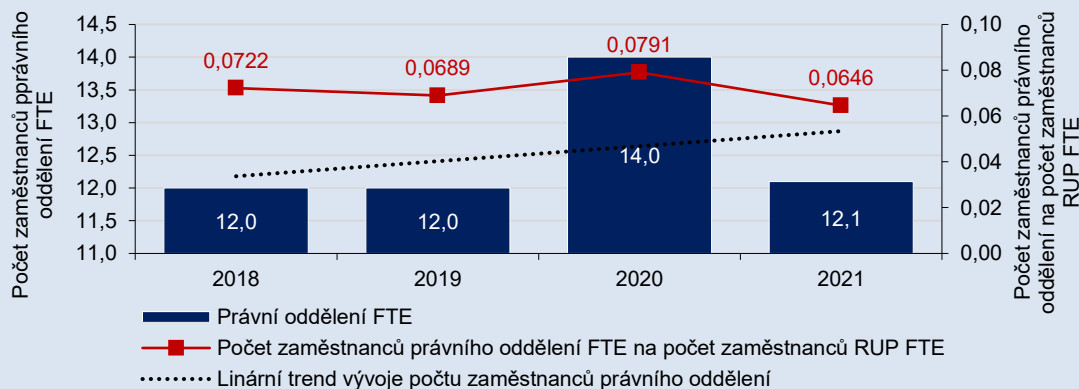
Ověřované dokumenty

- o Organizační řád,
- o Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení)
- o Emailová komunikace a podklady zasláné odborem

Posouzení vývoje organizační struktury a činnosti oddělení

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst/počet FTE	10/12	13/12	14/14	13/12,1	13/14

Graf 64: Počet zaměstnanců právního oddělení FTE na počet zaměstnanců RUP FTE



Zdroj: UPOL

Personálně je právní oddělení stabilně zajištěno a ani s rostoucím počtem zaměstnanců na RUP a rostoucím počtem zaměstnanců na UPOL celkově nedochází k jeho nárůstu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Statistické údaje (kvantifikace činnosti)

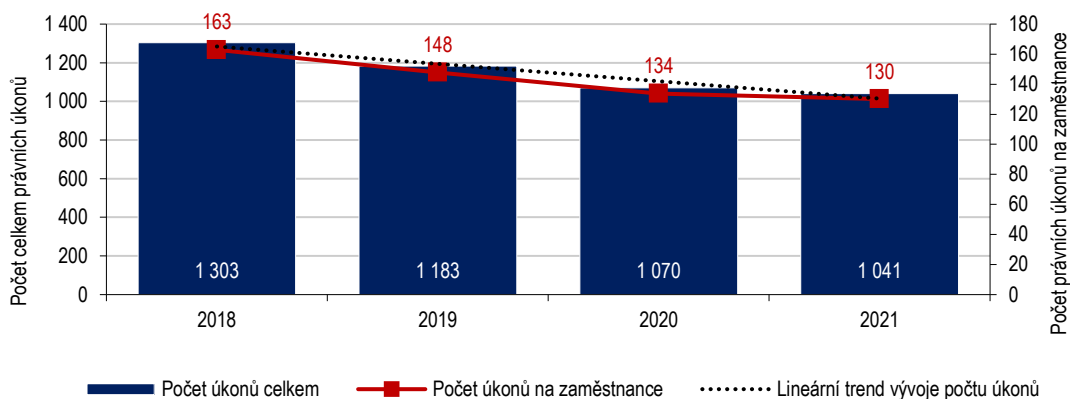
Jedná se o právní oddělení, které zajišťuje právní agendu celé univerzity.

Na oddělení je agenda dělena následovně: 9 právníků vyřizuje právní agendu, dále 2 referentky právního oddělení zajišťují správu normotvorby, uveřejňování informací, spravují datovou schránku a pomáhají při součinnosti s orgány v trestním řízení, 1 operátorka registru smluv zpracovává agendu související s evidencí smluv do CES UP, vytváří metodiky a školí zaměstnance UP a 1 asistentka oddělení archivuje, vyřizuje předobjednávky a administrativu obecně. Agendu zastřešuje vedoucí oddělení.

Z rozhovorů vedoucího a zástupce vedoucích vyplynulo, že je snaha přerozdělovat úkoly rovnoměrně mezi právníky. Zároveň bylo vedoucím oddělení sděleno, že by bylo žádoucí, aby se odbornost dílčích právníků pohybovala v cca 3 oblastech, nicméně z rozhovorů vyplynulo, že je potřeba aby byli právníci znalí ve více oborech, což nicméně dle vedoucího oddělení při stávajících kapacitách není dosažitelné.

Dle vedoucího bylo kladně zhodnoceno, že fakulty se v poslední době obrací na právní, čímž se sice zvyšuje objem práce, nicméně předchází se případný sporům, které by jinak mohly vzniknout. Dle vedoucího by bylo prospěšné sdílet best-practice s právníky z ostatních univerzit, nicméně při objemu práce není na takové aktivity příliš času. Posledních pár let bylo navýšení objemu práce na právním oddělení spojeno s VÚ CATRIN, nicméně do budoucích měsíců lze očekávat spíše stagnaci nebo snižování agendy v této oblasti.

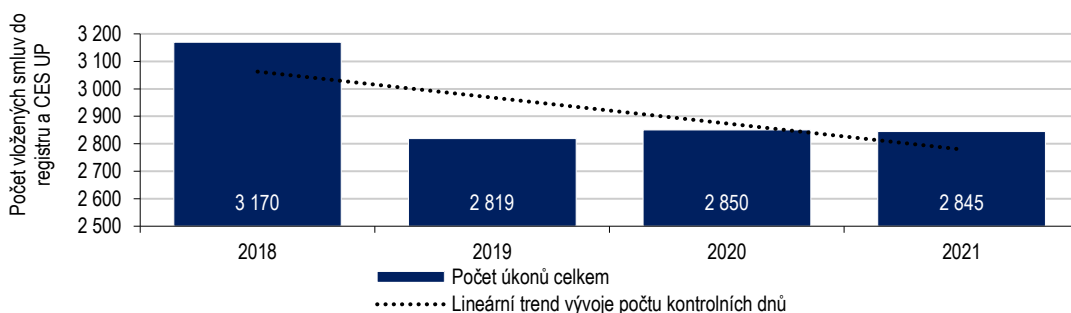
Graf 65: Objem právních úkonů



Zdroj: UPOL

Počet právních úkonů meziročně klesá, nicméně dle VO vzrůstá jejich pracnost a časová náročnost na jejich zpracování. Zároveň při výše uvedeném objemu se jedná stále o 130 úkonů/rok, což při délce a složitosti některých úkonů odpovídá adekvátnímu personálnímu nastavení právního oddělení. Mezi tyto úkony se řadí zejména zpracované normy, vedená soudní řízení, předžalobní výzvy, exekuční řízení, a hlavně pak požadavky (vnitro UPOL).

Graf 66: Počet smluv vložených do registrů



Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Zdroj: UPOL

Objem smluv zadaných do registru smluv se mezi lety 2019–2021 pohyboval kolem 2800/rok, což odpovídá 60 – 55 smluv/týden. Veškeré úkony jsou spojené s komunikací napříč odděleními, úseky nebo fakultami, což je časově náročné.

Tabulka 30: Počet školení poskytnutých nebo absolvovaných v rámci právního oddělení (2018 – 2021)

	2018	2019	2020	2021
Počet absolvovaných školení zaměstnanců	10	6	4	13
Počet realizovaných školení zaměstnanců	5	1	1	6

Zdroj: UPOL

S ohledem na metodické vedení a sebevzdělávání byl meziročně zaznamenán nárůst, což lze hodnotit pozitivně.

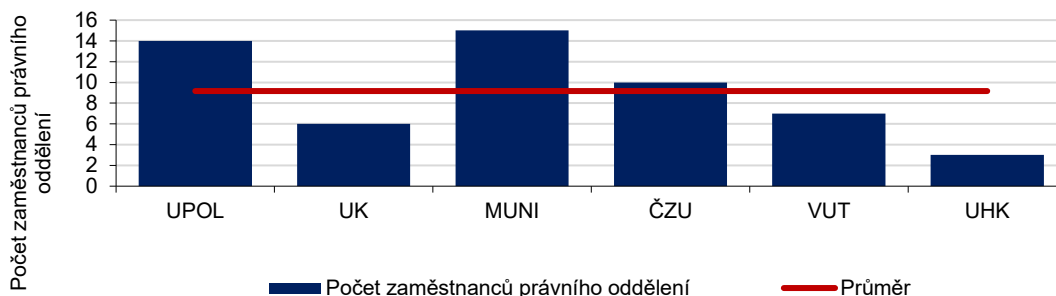
Budoucí potřeby oddělení

- Nebyly identifikovány

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

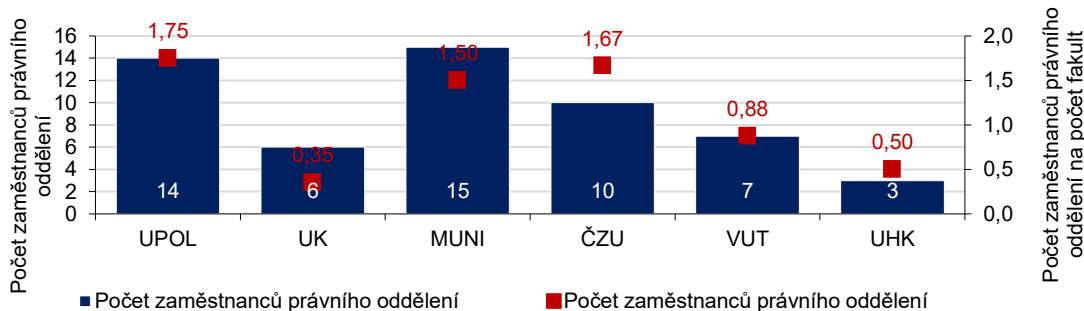
Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst (počet systemizovaných míst se pro UPOL historicky zpravidla shoduje s počtem obsazených míst).

Graf 67: Počet zaměstnanců právního oddělení na univerzitách



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Graf 68: Počet zaměstnanců právního oddělení na počet fakult

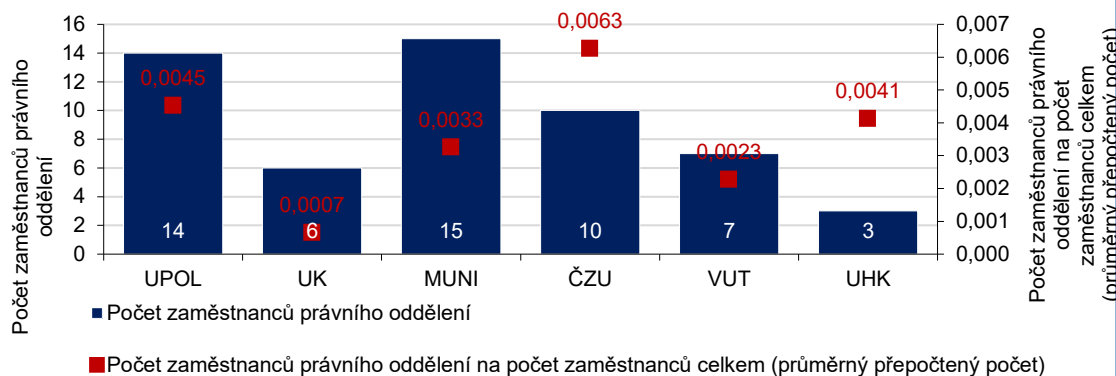


Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Graf 69: Počet zaměstnanců právního oddělení na počet zaměstnanců



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Právní oddělení zaznamenalo v posledním roce zlepšení zpětné vazby od fakult a ostatních součástí univerzity. Nicméně stále existují u některých úseků výhrady. Ze srovnání s ostatními univerzitami je zřejmé, že právní oddělení na UPOL se pohybuje nad průměrem jak na počet fakult, tak na počet zaměstnanců. Nicméně v posledních letech bývají právní úkony zdlouhavé a složitější (dle vedoucího oddělení) a proto i s ohledem na zachování rozumného počtu specializací na právníky je počet právníků na UPOL opodstatněný.

Z pohledu organizačního zařazení bývá právní oddělení na srovnávaných univerzitách zařazeno pod kvesturu (viz Tabulka 17 - Srovnání struktury kvestury s ostatními univerzitami (kromě ČVUT, UHK – data o struktuře kvestury chybí)).

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)
Silné stránky

- Centralizace právních dokumentů celé UPOL
- Zefektivňování vyřizování požadavků v posledním období
- Centrální přerozdělování agendy asistentkou oddělení

Slabé stránky (rizika)

- Nutnost různorodé odbornosti právníků
- Neexistence vzorů smluv
- Zdlouhavé posuzování právních dokumentů
- Nutná aktualizace smluv zaměstnanců RUP dle platného zákoníku
- Nevhodně nastavená komunikace s fakultami a následná nutnost duplicitních činností
- Vyžadování fyzického podpisu „košílek“ na smlouvy a ostatní právní dokumenty
- Nízká míra digitalizace

Zhodnocení a výchozí doporučení

Z dotazníkového šetření a rozhovorů bylo zjištěno, že spolupráce s právním oddělením se vylepšuje a že komunikace, ač bývá vlivem zdlouhavého řešení právních dokumentů dlouhá, se oproti předchozím letům zefektivňuje. Nicméně zároveň z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá, že spolupráce mezi právním oddělením a jinými oddělení není stále zcela dobře nastavena. Občas dochází k duplikacím činností nebo nepřesně nastaveným koridorům kompetencí (posuzování smluv se děje na právním ale i na dílčích odděleních, kde právníci nejsou, ale je tam ze strany právního vyžadována součinnost). Agenda, která by měla náležet čistě právnímu oddělení bývá částečně přesouvána na nekompetentní osoby na jiných odděleních, kteří nemají odbornost se k jistým aspektům vyjádřit a procesy se tak prodlužují. Navrhujeme proto důraz na centralizaci právních úkonů a právních stanovisek na právní oddělení. Navrhujeme tedy eliminaci duplicit spojených s právní agendou na úrovni úseků.

Určitá duplicita byla na tomto úseku zjištěna také v zadávání do registru smluv, což je činnost do jisté míry zajišťována i na úseku pro mezinárodní spolupráci. Navrhujeme veškerou agendu spojenou s registry smluv zařadit pod pozici operátora registru smluv na tomto oddělení.

Na tomto oddělení nenavrhujeme žádné personální změny, nicméně toto oddělení navrhujeme celé přesunout pod



Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

úsek kvestora.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název úseku: Úsek pro legislativu a organizaci

Výchozí popis

V úseku pro legislativu a organizaci byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.) strukturované dle jednotlivých oddělení odboru.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Navrhujeme zaměstnankyni pro cizineckou organizačně přesunout na oddělení mobility pod agendu welcome office. Navrhujeme dále zaměstnankyni personalistiky a zaměstnankyně vykonávající projektovou personální agendu vykonávat pouze personální agendu (nerozdělovat úvazek na mzdovou a personální agendu).

Oddělení pro řízení lidských zdrojů navrhujeme sloučit s oddělením mezd a buď vytvořit oddělení, kde bude zařazen referát personalistiky a referát mezd nebo zařadit systemizovaná místa personální a mzdové agendy pod jedno oddělení.

Dále navrhujeme organizačně zrušit úsek pro legislativu a organizaci a zařadit nově vzniklé oddělení (viz výše) a právní oddělení přímo pod úsek kvestora. Úsek kvestora ze své podstaty řídí a odpovídá za chod rektorátu a v porovnání s ostatními univerzitami se zpravidla tato dvě oddělení nachází přímo pod kvestorem.

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Oddělení pro řízení a lidské zdroje	7	ano	-1	<ul style="list-style-type: none"> V současné struktuře jsou zařazeni projektoví zaměstnanci a zaměstnanci na zaměstnávání cizinců 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme zaměstnance s agendou pro zaměstnávání cizinců zařadit pod agendu oddělení pro mobility office (alternativně pak rozdělit úvazek této zaměstnankyně mezi mezinárodní úsek a personální oddělení) Navrhujeme zrušit jedno pracovní místo spojené s projekty a činnost spojenou s personalistikou rozdělit mezi 3 zaměstnance Navrhujeme pod oddělení personalistiky zařadit systemizovaná místa mezd a celé takto vzniklé oddělení přesunout pod kvestora (buď s existencí referátu mezd a referátu personalistiky nebo společně pod jedním oddělením)
Právní oddělení	14	ne	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme toto oddělení organizačně přesunout pod úsek kvestora

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

11 Úsek pro studium

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úseku pro studium			
Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Prorektor pro studium			
▪ Asistent prorektora pro studium	1	1	0
▪ Oddělení pro studium	9	9	0
○ Vedoucí oddělení pro studium	1	1	0
○ Referát poplatků za studium	4	4	0
○ Referát studijních záležitostí	3	3	0
○ Referát uznávání zahraničního vzdělání	1	1	0
▪ Oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce	12	12	0
○ Vedoucí oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce	1	1	0
○ Centrum excelence ve vzdělávání	4	4	0
○ Referát celoživotního vzdělávání	5	5	0
○ Univerzita třetího věku	2	2	0
Celkem	22	22	0
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)			
○ Činnosti úseku a jeho oddělení jsou detailně popsány níže v dílčích podkapitolách z důvodu zpřehlednění.			
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy			
Srovnávací analýza je vzhledem k různorodosti agendy odboru provedena na úrovni jednotlivých oddělení.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností dle jednotlivých oddělení

Název oddělení: Oddělení pro studium

Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- provádí poradenskou a informační činnost v oblasti studia;
- spolupracuje na činnostech souvisejících s poplatky za studium v cizím jazyce;
- spolupracuje se zpracovateli norem UP souvisejících se studiem při jejich tvorbě a aktualizaci;
- spolupracuje na činnostech souvisejících s doktorskými studijními programy.

Vedoucí oddělení pro studium

- metodicky řídí vedoucí studijních oddělení na fakultách;
- kontroluje zveřejnění zpráv o přijímacím řízení;
- provádí poradenskou a informační činnost v oblasti studia;
- eviduje a vyřizuje stížnosti doručené na Úsek pro studium;
- odpovídá za přípravu zasedání a včasné rozeslání zápisů ze zasedání Pedagogické komise UP;

Referát poplatků za studium

- provádí veškeré činnosti související s poplatky za nadstandardní délku studia podle § 58 odst. 3 zákona o vysokých školách, včetně rozhodnutí o prominutí, snížení nebo odložení termínu splatnosti poplatků
- vyřizuje agendu neuhrazených poplatků, včetně zastupování u soudů a předávání vymáhání neuhrazených pohledávek na exekuci, vedení evidence dlužných částek neuhrazených poplatků, zasílání předžalobních výzev, sjednávání způsobů a termínů úhrady dlužné částky, případně splátkového kalendáře, uplatňování pohledávek za dlužníkem, zajišťování součinnosti s exekutorskými úřady a soudy při realizaci exekucí, zastupování UP před soudy a správními orgány

Referát studijních záležitostí

- zpracovává a vytváří normy UP související se studiem a rigorózním řízením a jejich novelizace, a to včetně právních náležitostí, případně iniciuje jejich vznik, změnu či zrušení;
- provádí výklad ustanovení právních předpisů a norem UP vztahujících se ke studijním záležitostem;
- provádí interní konzultační a poradenskou činnost v oblasti práva související se studijními záležitostmi;
- vyřizuje agendu vymáhání škod způsobených studenty UP, včetně zastupování u soudů a předávání vymáhání neuhrazených pohledávek na exekuci;
- vede evidenci předaných pohledávek pro všechny součásti UP vztahující se k dlužným částkám k dlužnému kolejnému studentů UP a k vymáhání škod způsobených studenty UP;
- zasílá předžalobní výzvy, sjednává způsob a termín úhrady dlužné částky, případně splátkový kalendář a kontroluje dodržování sjednaného postupu ze strany dlužníka v záležitostech souvisejících se studiem;
- vykonává správní agendu ve studijních záležitostech u bakalářských a magisterských studijních programů v českém jazyce;
- spolupracuje s Centrem podpory studentů se specifickými potřebami UP při přijímacím řízení uchazečů a při studiu studentů se specifickými potřebami;
- administruje agendu ubytovacího stipendia, sociálního stipendia a mimořádného stipendia, popř. jiného stipendia přiznaného rektorem, včetně zajištění předání podkladů pro jeho vyplacení;
- zajišťuje součinnost při řízení o vyslovení neplatnosti vykonání státní zkoušky nebo její součásti nebo obhajoby disertační práce podle § 47c zákona o vysokých školách;
- provádí odvolací řízení studentů a uchazečů.

Referát uznávání zahraničního vzdělání

- provádí agendu ve věci uznání zahraničního vysokoškolského vzdělání a kvalifikace na UP;
- připravuje a kontroluje právní náležitosti návrhů smluv programů joint degree, double degree a cotutelle a společně s sekem pro mezinárodní spolupráci tyto návrhy vytváří

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Posouzení odvolání v rámci správního řízení
- Vymáhání pohledávek souvisejících se studijní agendou
- Akreditace/schválení studijního programu
- Příprava a vyhlášení přijímacího řízení
- Podání přihlášky ke studiu
- Ověřování splnění dalších podmínek pro přijetí
- Ověřování zákonné podmínky pro přijetí
- Rozhodnutí o výsledku přijímacího řízení
- Přezkoumání rozhodnutí
- Ukončení přijímacího řízení
- Přerušení studia
- Ukončení studia z vůle studenta
- Ukončení studia z moci úřední
- Vyřazení studenta
- Prominutí studijních povinností

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontrola Bc., Mgr. A NMgr. studia ○ Státní závěrečná zkouška ○ Obhajoba bakalářské nebo diplomové práce ○ Stanovení poplatku za nadstandardní délku studia ○ Kontrola Ph.D. studia ○ Prodloužení Ph.D. studia ○ Státní doktorská zkouška ○ Disertační práce a její obhajoba ○ Uznávání zahraničního vysokoškolského vzdělání a kvalifikace (nostrifikace) ○ Řízení o vyslovení neplatnosti SZZ, disertační práce nebo habilitačního řízení ○ Zpracování vysokoškolských kvalifikačních prací v UIS ○ Přiznání stipendia ○ Státní rigorózní zkouška 					
Organizační struktura odboru	Počet systemizovaných míst				
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno		
Vedoucí oddělení	1	1	0		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referát poplatků za studium <ul style="list-style-type: none"> ○ Referent pro poplatky spojené se studiem ○ Referent vymáhání neuhrazených závazků ○ Právník ○ Právní asistent ▪ Referát studijních záležitostí <ul style="list-style-type: none"> ○ Referent ubytovacího stipendia ○ Referent sociálních záležitostí ○ Právník + zástupce vedoucí oddělení ▪ Referát uznávání zahraničního vzdělání <ul style="list-style-type: none"> ○ Právník 	4	4	0		
Celkem	9	9	0		
Použité metody	Ověřované dokumenty				
<ul style="list-style-type: none"> ○ Analýza dokumentace ○ Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení a vedoucím úseku ○ Benchmark ○ Syntéza 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizační řád ○ Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů ○ Procesní karty 				
Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení					
Od roku 2018 se počet systemizovaných míst výrazně neměnil. Pouze v roce 2019 vznikla pozice asistentky pro celý úsek pro studium a s novým organizačním řádem v roce 2021 se oblast akreditací přesunula v rámci úseku do oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce. Dlouhodobě však platí, že někteří zaměstnanci zastupují více pozic, a tedy počet úvazků je nižší, než počet systemizovaných míst. Personálně si toto oddělení zachovává stabilitu a kontinuitu					
Tabulka 31: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Oddělení pro studium					
Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	9 / 8	10 / 7	10 / 7	9 / 7	9 / 7
Zdroj: UPOL					
Statistické údaje (kvantifikace činností)					
V případě činností tohoto oddělení nedošlo k jejich kvantifikaci. Statistiky by v tomto případě mohly být velmi zavádějící, protože zejména v právních otázkách, soudních řízeních a odvoláních se jednotlivé případy významně mohou odlišovat svou náročností.					
Budoucí potřeby oddělení					
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pokud by se oddělení mělo personálně rozšiřovat, přičemž ani v současnosti nejsou obsazené všechny systemizované pozice (resp. někteří zaměstnanci pokrývají dvě pozice najednou), nestačí již prostorové kapacity pro jejich umístění. 					

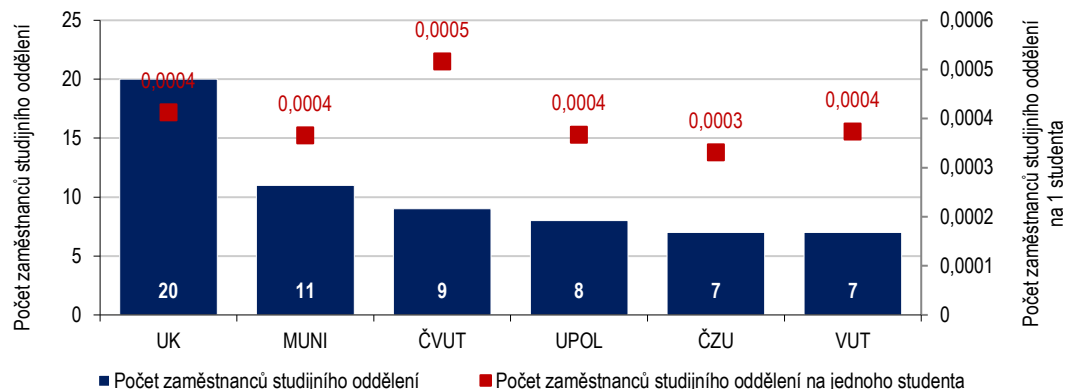
Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Srovnáme-li počet zaměstnanců na odděleních pro studium na rektorátech vybraných univerzit (počítáme pouze zaměstnance zajišťující obdobnou agendu jako dané oddělení na UPOL), můžeme vidět, že při přepočtu na studenta se pohybuje UPOL v průměru sledovaných univerzit.

Graf 70: Počet zaměstnanců studijních oddělení rektorátů na vybraných VŠ (pouze pro vybranou agendu pro možné srovnání)



Zdroj: UK, MUNI, ČVUT, UPOL, ČZU, VUT

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stabilita a kontinuita personálního obsazení oddělení ○ Pozitivní vnímání fakultami 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Potenciální nejasnosti v rozdělení agend zejména s odborem pro internacionalizaci, případně s právním oddělením

Zhodnocení a výchozí doporučení

Současné potřeby a činnosti oddělení pro studium jsou momentálně adekvátně personálně zajištěny. Pokud by však v budoucnu mělo agendy přibývat, bylo by vhodné úvazkové posílení rektorátu. V takovém případě však nastane problém s umístěním nových zaměstnanců, jelikož prostorové kapacity oddělení jsou již zcela vyčerpány. S potenciálním personálním posílením počítá i systemizace, přičemž 10 systemizovaných pozic v současnosti pokrývá 8 zaměstnanců na plný úvazek.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Název oddělení: Oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- provádí agendu v oblasti dalšího vzdělávání, mezinárodně uznávaných kurzů a celoživotního vzdělávání, včetně Univerzity třetího věku, schvalování studijních programů a jejich administraci, agendu inovací ve vzdělávání a podpory strategie vzdělávací kvality na UP, distančního vzdělávání, elektronické evidence dalšího vzdělávání a elektronické podpory vzdělávání, včetně správy centrální databáze praxí v systému EDIS;
- koordinuje a shromažďuje podklady vztahující se k celoživotnímu vzdělávání, dalšímu vzdělávání, e-learningu a distančnímu vzdělávání pro Výroční zprávu o činnosti UP.

Karty procesu

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

- Studentské evaluace
- Certifikace studijních opor

Organizační struktura odboru
Počet systemizovaných míst

	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Vedoucí oddělení	1	1	0
▪ Centrum excelence ve vzdělávání	4	4	0
○ Metodik distančního vzdělávání + zástupce ved.	1	1	0
○ Metodik centra excelence ve vzdělávání	2	2	0
○ Administrátor studijních programů	1	1	0
▪ Referát celoživotního vzdělávání	5	5	0
○ Metodik celoživotního vzdělávání	1	1	0
○ Metodik akreditací	1	1	0
○ Referent celoživotního vzdělávání	1	1	0
○ Analytik, vývojář, správce e-learningu	1	1	0
○ Analytik + koordinátor pro řízení CŽV	1	1	0
▪ Univerzita třetího věku	2	2	0
○ Referent U3V	1	1	0
○ Metodik vzdělávání v programu U3V	1	1	0
Celkem	12	12	0

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení a vedoucím úseku
- Benchmark
- Syntéza

Ověřované dokumenty

- Organizační řád,
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Výroční zprávy
- Procesní karty
- Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Organizační struktura oddělení se v posledních letech lehce proměňovala. Dlouhodobě zůstává součástí tohoto oddělení oblast metodiky a realizace celoživotního vzdělávání a univerzity třetího věku, metodika distančního vzdělávání a koordinace a metodika e-learningu. Počet pracovních pozic se nejprve rozšířil zejména rozšířením agendy o oblast institucionální akreditace studijních programů, potažmo inovací ve výuce, kurikulárního designu a oblastí dohledu nad kvalitou vzdělávání. Pro celou tuto oblast v roce 2022 nově vzniklo centrum excelence ve vzdělávání, kde vznikly dvě nové pozice metodiků. Toto centrum excelence však vzniklo na základě projektu, ze kterého jsou i tyto dvě pozice financovány. Vznik centra excelence vychází z cílů Strategického záměru, přičemž úkoly tohoto centra by mj. měly být podpora flexibilních forem a studia a celoživotního vzdělávání, podpora výukových kompetencí akademických pracovníků a dalších zaměstnanců, podpora kurikulárního designu a hodnocení studijních programů či podpora praxí a stáží.

Tabulka 32: Oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	9 / 6,3	11 / 8,5	11 / 8,6	11 / 10,6	12 / 10,3

Zdroj: UPOL

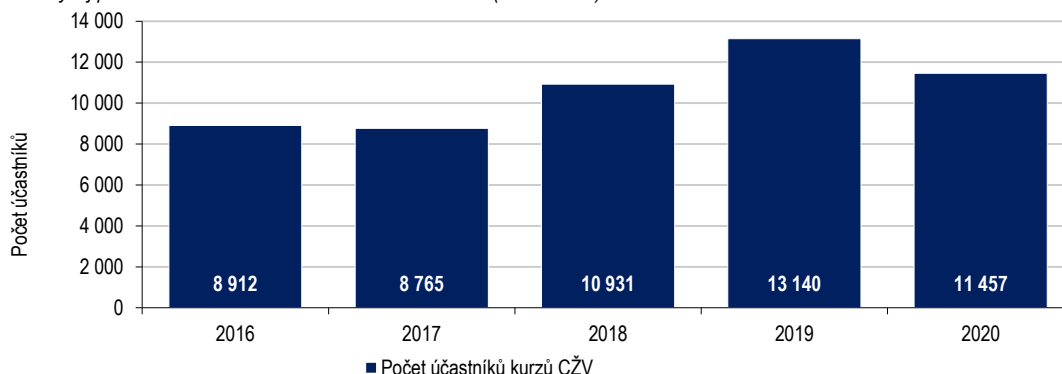
Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Statistické údaje (kvantifikace činnosti)

Mezi lety 2017 a 2019 je možné sledovat významný nárůst počtu účastníků kurzů celoživotního vzdělávání. Covidový rok 2020 však z logických důvodů přinesl pokles. I přesto můžeme vidět, že v této oblasti se agenda v posledních letech významněji rozšířila. Pandemické roky kromě toho přinesly významný tlak na rozvoj distanční a hybridní výuky, což přináší nové výzvy a úkoly pro oblast metodického a koordinačního zajištění této oblasti. Z tohoto pohledu se tak jeví personální posílení oddělení jako racionální.

Graf 71: Vývoj počtu účastníků kurzů celoživotního vzdělávání (včetně U3V)



Zdroj: UPOL

Činnost centra excelence lze jen velmi složitě kvantifikovat, a to i s ohledem na to, že se jedná o nově vznikající oddělení.

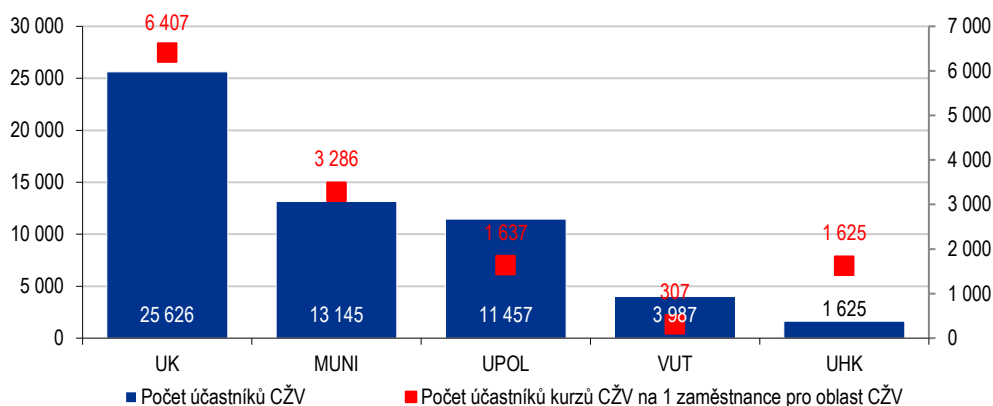
Budoucí potřeby oddělení

- Do budoucna potřeba zajistit pevné ukotvení centra excelence v rozpočtu rektorátu, včetně financování jeho zaměstnanců a stabilizaci jeho činností a personálního zajištění
- Vhodné personální posílení zejména v centru excelence (metodik distančního vzdělávání)

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Ze statistik vybraných univerzit je možné vidět, že UPOL obecně vykazuje vysoké hodnoty počtu účastníků kurzů CŽV. Ze srovnání počtu účastníků na počet zaměstnanců rektorátu či obdobného pracoviště pak vyplývá, že na jednoho zaměstnance připadá výrazně více účastníků např. na UK či MUNI. Naopak počet zaměstnanců v oblasti CŽV je srovnatelný na UPOL a UHK. Významnější počet zaměstnanců na menší počet účastníků má pak např. VUT, kde existuje samotný Institut celoživotního vzdělávání.

Graf 72: Srovnání počtu účastníků kurzů CŽV a jejich přepočet na jednoho zaměstnance v oblasti CŽV



Zdroj: UK, MUNI, UPOL, VUT, UHK

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

- | Silné stránky | Slabé stránky (rizika) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Silná opora pro činnost oddělení ve Strategickém záměru | <ul style="list-style-type: none"> ○ Centrum excelence financováno z projektu ○ Dislokace pracovníků (nedostatečné prostorové) |

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

- | | |
|--|--|
| o Velmi dobrá spolupráce v rámci úseku | kapacity)
o Absence vlastních učeben – závislost na fakultách |
|--|--|

Zhodnocení a výchozí doporučení

S ohledem na cíle vytyčené ve Strategickém záměru je potřeba personálně i prostorově zajistit a stabilizovat fungování oddělení, především pak centra excelence. To je v současnosti vázané na projekt, i proto je potřeba zajistit pevné ukotvení úvazků do rozpočtu rektorátu. Doporučujeme také personální posílení centra excelence o jednu pozici metodika distančního vzdělávání, aby mohly být naplněny ambiciózní cíle vytyčené ve Strategickém záměru.

Do budoucna bude potřeba také zajistit vhodné prostorové zajištění oddělení, aby nedocházelo k dislokaci jednotlivých pracovníků, a také zajištění výukových prostor, aby nebylo oddělení závislé na vůli fakult, pokud jde o využití učeben.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

D. Shrnutí a doporučení

Název úseku: Úsek pro studium

Výchozí popis

V úseku pro studium byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.) strukturovaně dle jednotlivých oddělení odborů.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Oddělení pro studium je v současnosti po personální stránce adekvátně zajištěno. V případě výraznějšího nárůstu činností však bude potřeba personálně posílit. V rámci oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce bylo nově vytvořeno Centrum excelence ve výuce. Jeho vznik vychází ze strategického cíle Strategického záměru. Aby mohlo dojít k naplnění úkolů vytyčených pro tento útvar, je potřeba ho personálně pevně ukotvit v rozpočtu rektorátu a stabilizovat. To obnáší navýšení počtu zaměstnanců o pozici metodika distančního vzdělávání.

Velkou výzvou do budoucna bude zajištění adekvátních prostor pro činnost celého úseku, jelikož již nyní jsou někteří zaměstnanci dislokováni. Kromě toho doporučujeme zajištění výukových prostor pro oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce, aby nebylo nadále závislé na možnostech fakult.

Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit, doporučení a návrhů ze Strategického záměru a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení navrhujeme přesun oddělení studentských záležitostí z úseku pro komunikaci a studentské záležitosti pod úsek pro studium, čímž by mělo docházet k větším synergiím a lepší spolupráci mezi tímto oddělením, oddělením pro studium a oddělením dalšího vzdělávání a inovací ve výuce, která mají k sobě nejbližší a jejich činnosti by se měly vzájemně propojovat a doplňovat. Vzájemnou spolupráci a prolínání činností předpokládá Strategický záměr především u nově vzniklého Centra excelence ve vzdělávání a Studentského centra. Tímto rozšířením úseku by však mohlo dojít k nárůstu pracovní zátěže pro prorektora, který je již tak řízením úseku celkem významně zatížen. Do budoucna by tak bylo vhodné buď posílit úvazek prorektora, případně roli prorektora nechat spíše na úrovni gestorské a poradní a pro vedení celého útvaru vytvořit novou řídicí pozici.

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Prorektor pro studium	-	ne	-	-	Rozšířením úseku o oddělení studentských záležitostí přibude prorektorovi nová agenda. Do budoucna je proto vhodné zvážit posílení jeho úvazku, případně vytvoření vedoucí pozice pro celý úsek a roli prorektora nechat spíše na úrovni gestorské a poradní.
Asistent prorektora	1	ne	-	-	-
Oddělení pro studium	9	ne	-	-	-
Oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce	12	ano	+1	<ul style="list-style-type: none"> Část zaměstnanců nově vzniklého Centra excelence ve vzdělávání jsou financováni z projektu. Doporučujeme tedy jejich pevné zakotvení do rozpočtu rektorátu a posílení o jednu pozici metodika distančního vzdělávání. 	<ul style="list-style-type: none"> Přesunem oddělení studentských záležitostí pod úsek pro studium by mělo docházet k větším synergiím a bližší spolupráci těchto oddělení.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
 Procesně-personální audit
 KPMG Česká republika s.r.o.
 Květen 2022

12 Úsek pro vědu a výzkum

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro vědu a výzkum			
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Prorektor pro vědu a výzkum			
○ Asistent prorektora	1	0	1
○ Oddělení vědy a výzkumu	5	5	0
Celkem	6	5	1
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu) <ul style="list-style-type: none"> ○ Činnosti úseku a jeho oddělení jsou detailně popsány níže v dílčích podkapitolách z důvodu přehlednosti. 			
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy Srovnávací analýza je vzhledem k různorodosti agendy odboru provedena na úrovni jednotlivých oddělení.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností dle jednotlivých oddělení
Název oddělení: Oddělení vědy a výzkumu
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- poskytuje součinnost při administrativní činnosti a organizační podporu spojenou s agendou prorektora pro VaV
- podporuje všechny součásti UP při realizaci strategie vědy a výzkumu;
- spolupracuje s Úsekem pro strategii a vnější vztahy v oblasti hodnocení kvality vědecké práce na UP;
- spolupracuje v oblasti přípravy strategie tvůrčí činnosti na UP;
- v součinnosti s Úsekem prorektora pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP připravuje datové a analytické podklady pro podporu strategie hodnocení vědy a výzkumu;
- eviduje výsledky vědecko-výzkumné a tvůrčí činnosti UP a koordinuje veškeré práce související s touto evidencí, odpovídá za předání dat příslušným ministerstvům a agenturám;
- koordinuje aktivity související s problematikou Open Science;
- zajišťuje součinnost při řízení o vyslovení neplatnosti jmenování docentem;
- kontroluje náležitosti materiálů k habilitačním řízením a navrhuje jejich případné projednání ve Vědecké radě UP, odpovídá za zveřejňování údajů o habilitačních řízeních;
- připravuje podklady pro slavnostní předání dekretů docentům;
- připravuje podklady pro udílení čestného uznání rektora autorům odborných knih UP;
- vede evidenci oborů, ve kterých je UP oprávněna konat habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem.

Vedoucí oddělení vědy a výzkumu

- eviduje návrhy na pozici „hostující profesor UP“ a „mimořádný profesor UP“;
- připravuje program a podklady pro jednání VR UP a zajišťuje zhotovení zápisu;
- na úrovni VR UP zajišťuje projednání návrhů na reakreditaci nebo akreditaci nově navrhovaných oborů, ve kterých je UP oprávněna konat habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem a jejich následné postoupení příslušnému úřadu spravujícímu akreditace;
- po projednání ve VR UP zpracovává definitivní verzi návrhů na jmenování profesorem, které jsou k dalšímu řízení předávány na MŠMT a informuje kandidáty a VR UP o následném jmenování;
- navrhuje konkrétní postupy pro realizaci strategie v oblasti vědy a výzkumu.

Použité metody

- Analýza dokumentace
- Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení a vedoucí úseku
- Benchmark
- Syntéza

Využité dokumenty

- Organizační řád,
- Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů
- Výroční zprávy univerzity
- Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti Univerzity Palackého v Olomouci na období 2021+

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

Od roku 2018 došlo ke dvěma rozšířením organizační struktury oddělení. Nejprve v roce 2019 vznikla nová pozice odborného pracovníka evidence a výkaznické vědecko-výzkumné činnosti, v roce 2022 pak vznikla další nová pozice datového analytika/bibliometristy.

Tabulka 33: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Oddělení vědy a výzkumu

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počet systemizovaných míst / počet FTE	3 / 3,8	4 / 3,9	4 / 4,6	4 / 4,6	5 / 5,6

Zdroj: UPOL

Současným rozdělením činností v oblasti vědy a výzkumu do třech různých úseků je tak činnost samotného oddělení vědy a výzkumu limitována jen na omezené množství činností, a to zejména na bibliometrii vědy a výzkumu, oblast open science a open access a organizaci vědecké rady.

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Metodická činnost, organizace vědecké rady a další činnosti zajišťované zejména vedoucí oddělení a referentkou vědy a výzkumu jsou jen velmi těžko kvantifikovatelná.

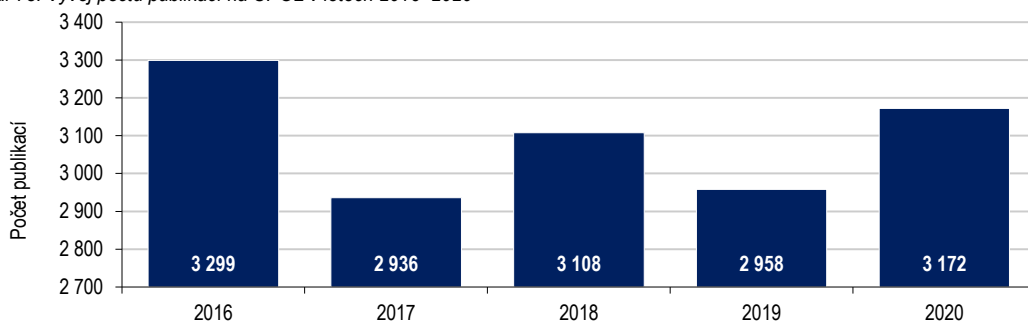
Alespoň částečně lze kvantifikovat činnosti v oblasti bibliometrie vědy a výzkumu. Na základě dat z výročních zpráv univerzity je tak možné sledovat vývoj publikační činnosti, která se odráží v činnostech části tohoto oddělení. Jak ukazuje následující graf, mezi lety 2016 a 2020 nelze vypořádat jednoznačný trend v rozsahu publikační činnosti,

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

dochází zde spíše k menším meziročním výkyvům.

Graf 73: Vývoj počtu publikací na UPOL v letech 2016–2020



Zdroj: UPOL

Budoucí potřeby oddělení

- Mezi strategickými cíli Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ jsou mj. excelence ve výzkumu a vývoji a podpora doktorandů, přičemž oba tyto cíle má garantovat prorektor pro vědu a výzkum. Pro naplnění těchto strategických cílů je tak potřeba integrovat a centralizovat řízení výzkumu a posilovat interdisciplinaritu a mezioborovou spolupráci ve výzkumu. Cílem je také vytvořit z doktorského vzdělávání centrální téma UP a vznik určité doktorské školy s jasnými pravidly, společným dohledem a výzkumnou průpravou. Nezbytné je také více koordinovat a sjednotit celouniverzitní projektovou podporu, zejména pak zaměřenou na projekty H2020. Pro naplnění těchto vizí tak bude potřeba centralizace činností z oblasti vědy a výzkumu do jednoho úseku se silnou vedoucí kapacitou. Z následného sloučení těchto aktivit pak pravděpodobně dojde k přesunu některých aktivit přímo pod oddělení vědy a výzkumu, z čehož mohou vyplynout potřeby personálního posílení tohoto oddělení.

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Oblast vědy a výzkumu je na každé univerzitě pojetá odlišně. Personální zajištění základní agendy vědy a výzkumu, zahrnující organizaci vědecké rady a bibliometrii je na všech univerzitách podobné. Výrazněji se však liší zejména metodická podpora projektů vědy a výzkumu. V této oblasti UPOL za ostatními univerzitami spíše zaostává. Oblast hodnocení vědy a výzkumu bývá na ostatních univerzitách součástí oddělení/odborů pro vědu a výzkum, zatímco u UPOL tomu tak není. Obecně většina univerzit má oblast vědy a výzkumu více koncentrovánu do jednoho úseku, projektový servis pak mnohdy bývá samostatným pracovištěm. Bližší porovnání personálního zajištění oblasti vědy a výzkumu a přímo související oblasti doktorského studia a projektové podpory nabízí následující tabulka.

Tabulka 34: Srovnání personálního zajištění oblastí vědy a výzkumu, doktorských programů a projektové podpory na vybraných VŠ

UK	Název útvaru	Hodnocení vědy a podpora tuzemských projektů	Podpora interních grantů	Evropské centrum	Vědecko-pedagogické tituly a akreditace	Odbor projektové podpory
	Počet zaměstnanců	4	10	8	2	21
MUNI	Název útvaru	Centrum pro scientometrickou podporu a evaluaci	Grantové oddělení	Oddělení celouniverzitních projektů	Oddělení doktorského studia a vědeckých kvalifikací	Odbor pro rozvoj
	Počet zaměstnanců	4	7	5	7	12
ČVUT	Název útvaru	Odbor pro vědeckou a výzkumnou činnost	Odbor strukturálních fondů	Odbor rozvoje		
	Počet zaměstnanců	8	11	8		
UPOL	Název útvaru	Oddělení vědy a výzkumu	Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii	Projektový servis		

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

	Počet zaměstnanců	5	7	15		
ČZU	Název útvaru	Oddělení pro vědu a výzkum	Oddělení rozvoje a projektového řízení			
	Počet zaměstnanců	3	20			
VUT	Název útvaru	Odbor výzkumu a vývoje	Odbor projektové podpory			
	Počet zaměstnanců	4	18			
UHK	Název útvaru	Oddělení vědy a transferu znalostí	Oddělení strategických projektů			
	Počet zaměstnanců	5	8			

Zdroj: UK, MUNI, UPOL, ČVUT, VUT, ČZU, UHK

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stablní personální zajištění oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Roztříštěnost agendy vědy a výzkumu mezi několika úseky

Předběžné zhodnocení a výchozí doporučení

V současnosti je oddělení vědy a výzkumu adekvátně personálně zajištěno. Vzhledem k doporučenému sloučení aktivit z oblastí vědy a výzkumu pod úsek pro vědu a výzkum lze však očekávat posílení oddělení minimálně o pozici koordinátora hodnocení vědy a výzkumu, která by byla přesunuta ze zrušeného úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název úseku: Úsek pro vědu a výzkum

Výchozí popis

V úseku pro vědu a výzkum byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.) strukturované dle jednotlivých oddělení odboru.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení navrhuje významnější změnu v organizační struktuře. Mezi strategickými cíli Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ jsou mj. excelence ve výzkumu a vývoji a podpora doktorandů, přičemž oba tyto cíle má garantovat prorektor pro vědu a výzkum. Pro naplnění těchto strategických cílů je tak potřeba integrovat a centralizovat řízení výzkumu a posilovat interdisciplinaritu a mezioborovou spolupráci ve výzkumu. Cílem je také vytvořit z doktorského vzdělávání centrální téma UP a vznik určité doktorské školy s jasnými pravidly, společným dohledem a výzkumnou přípravou. Nezbytné je také více koordinovat a sjednotit celouniverzitní projektovou podporu, zejména pak zaměřenou na projekty H2020. Pro naplnění těchto vizí tak bude potřeba centralizace činností z oblasti vědy a výzkumu do jednoho úseku se silnou vedoucí kapacitou. Proto doporučujeme vytvoření jednoho celého úvazku pro prorektora pro vědu a výzkum, případně vytvoření nové vedoucí pozice úseku, přičemž role prorektora (či více prorektorů) by zůstala čistě gestorská, poradní a koordinační.

Do úseku pro vědu a výzkum by tak kromě stávajícího oddělení vědy a výzkumu, kam by byla přiřazena nově pozice a agenda koordinátora hodnocení vědy a výzkumu, byla zahrnuta oblast projektové strategie, která by do budoucna měla být personálně posilována, a oblast doktorských studijních programů. Vedoucí úseku pro vědu a výzkum by byl také organizačně odpovědný za projektový servis.

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Prorektor pro vědu a výzkum	-	ano	-	<ul style="list-style-type: none"> Prorektorka v současnosti nemá na rektorátu žádný úvazek. 	<ul style="list-style-type: none"> S ohledem na navrhované centralizování činností v oblasti vědy a výzkumu do jednoho úseku bude potřeba zajištění silného manažerského vedení celého úseku. To je možné zajistit buď posílením úvazku prorektora na jeden celý úvazek, případně vytvořením nové vedoucí pozice úseku, přičemž role prorektora (či více prorektorů) by zůstala čistě gestorská, poradní a koordinační.
Asistent prorektora	1	ne	-	<ul style="list-style-type: none"> Aktuálně pozice asistenta není obsazená. 	<ul style="list-style-type: none"> Po významném rozšíření agendy úseku bude jednoznačně potřeba danou pozici obsadit.
Oddělení vědy a výzkumu	5	ano	+1	<ul style="list-style-type: none"> V současnosti je oddělení adekvátně personálně zajištěno. 	<ul style="list-style-type: none"> Vzhledem k doporučenému sloučení aktivit z oblasti vědy a výzkumu pod úsek pro vědu a výzkum lze doporučit posílení o pozici koordinátora hodnocení vědy a výzkumu, která by byla přesunuta ze zrušeného úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
 Procesně-personální audit
 KPMG Česká republika s.r.o.
 Květen 2022

13 Úsek pro strategii a vnější vztahy

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro strategii a vnější vztahy			
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst		
	<i>Celkem</i>	<i>Obsazeno</i>	<i>Neobsazeno</i>
Prorektor pro strategii a vnější vztahy			
○ Asistent prorektora	1	0	1
○ Oddělení strategie a kvality	8	8	0
Celkem	9	8	1
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)			
○ Činnosti úseku a jeho oddělení jsou detailně popsány níže v dílčím oddělení z důvodu zpřehlednění.			
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy			
Vzhledem ke skutečnosti, že úsek je tvořen pouze jedním oddělením, byla srovnávací analýza provedena na úrovni oddělení níže.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností dle jednotlivých oddělení

Název oddělení: Oddělení strategie a kvality									
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)									
<ul style="list-style-type: none"> ○ provádí, koordinuje a aktualizuje sběr analytických dat o činnosti UP ○ analyzuje a vyhodnocuje strategické materiály České republiky, Evropské unie, OECD apod., jakož i materiály klíčových institucí národního a evropského výzkumného a vzdělávacího prostoru ○ sleduje aktuální trendy rozvoje vysokých škol v České republice i zahraničí ○ odpovídá a zpracovává podklady pro Strategický záměr UP a plán realizace strategického záměru UP ○ koordinuje přípravu podkladů na jednotlivých součástech UP pro Výroční zprávu o činnosti UP ○ monitoruje plnění strategických cílů UP, vyhodnocuje nástroje a ukazatele plnění strategického záměru UP a navrhuje opatření k nápravě prorektorovi pro strategii a vnější vztahy ○ organizuje přípravu a zajišťuje agendu programu na podporu strategického řízení UP a rozvojových projektů UP ○ účastní se přípravy strategických dokumentů externích partnerů UP a zajišťuje komunikaci s externími partnery UP v České republice ○ vyhodnocuje ukazatele hodnocení kvality činností, včetně hodnocení v IS HAP ○ zajišťuje komunikaci s externími hodnotiteli kvality UP a koordinuje přípravu podkladů pro zprávu o hodnocení kvality UP ○ v určených ukazatelích a cílech činnosti UP zpracovává komplexní národní a mezinárodní benchmarking UP a analyzuje postavení UP v mezinárodních hodnoceních ○ metodicky vede součásti UP k zajišťování podkladů pro zapojení do těchto hodnocení a aktivně vyhledává možnosti mezinárodní spolupráce přispívající ke zvýšení reputace UP v mezinárodních žebříčcích ○ metodicky řídí systém řízení kvality na UP ○ zpracovává procesní mapu pro jednotlivé činnosti realizované na UP a zpracovává organigramy jednotlivých součástí UP ○ zpracovává mapu rizik pro UP v oblasti kvality; u. zajišťuje agendu vnějších vztahů ve smyslu regionální spolupráce, zejména spolupráce se statutárním městem Olomouc a Olomouckým krajem organizačně zajišťuje projekty financované Olomouckým krajem a statutárním městem Olomouc 									
Karty procesu	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Ne</th> <th>Částečně</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Ano	Ne	Částečně			
Ano	Ne	Částečně							
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tvorba Strategického záměru UP ○ Tvorba Plánu realizace strategického záměru UP ○ Tvorba Výroční zprávy o činnosti UP ○ Tvorba Zprávy o hodnocení kvality ○ Tvorba normy ○ Definování množiny sledovaných dat, metodiky jejich sběru a vyhodnocení ○ Vyhodnocení sledovaných dat ○ Hodnocení akademických a vědeckých pracovníků ○ Hodnocení ostatních pracovníků ○ Hodnocení procesního řízení a řízení rizik součástí UP 									
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst								
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno						
Prorektor pro strategii a vnější vztahy									
• Asistent prorektora	1	0	1						
• Oddělení strategie a kvality	8	8	0						
○ Vedoucí oddělení	1	1	0						
○ Analytik strategického rozvoje	2	2	0						
○ Metodik řízení kvality	1	1	0						
○ Analytik zahraničního benchmarku	1	1	0						
○ Analytik tuzemského benchmarku	1	1	0						
○ Systémový analytik	2	2	0						
Celkem	9	8	1						
Použité metody	Ověřované dokumenty								
<ul style="list-style-type: none"> ○ Analýza dokumentace ○ Polo-strukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení ○ Benchmark ○ Syntéza 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizační řád, ○ Výstupy z polo-strukturovaného rozhovoru (vedoucí oddělení) ○ Emailová komunikace a podklady zaslané odborem 								

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Posouzení vývoje organizační struktury a činností oddělení

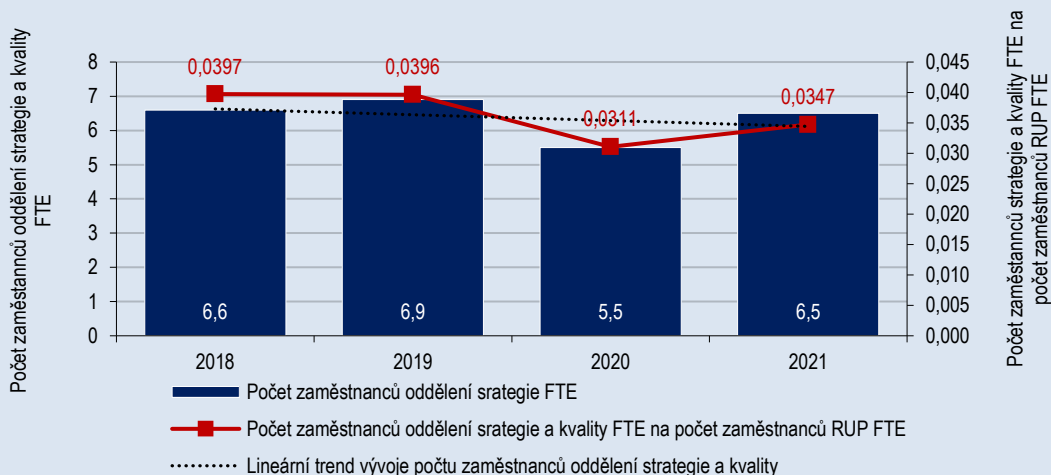
Počet systemizovaných míst spojených s agendou strategie a kvality v mezi lety 2018 – 2020 významně vzrostl, nicméně počet FTE má spíše klesající charakter. Rozdíl mezi systemizovanými místy a počtem FTE je ovlivněn s největší pravděpodobností náborem nových zaměstnanců během roku, kdy tyto pozice nebyly zavedeny následně do organigramu (typicky r. 2018). Ačkoliv počet zaměstnanců RUP (počet FTE) se meziročně neustále zvyšuje, počet zaměstnanců oddělení strategie a kvality nemá ne tento růst velký vliv a zároveň počet pozic a jejich agenda je meziročně (mezi lety 2019-2022) obdobná.

Tabulka 35: Počty systemizovaných míst/počet FTE na oddělení kvality a strategie

Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počty systemizovaných míst/počet FTE	3/6,6	7/6,9	8/5,5	6/6,5	8/5,5

Zdroj: UPOL

Graf 74: Počet zaměstnanců oddělení strategie a kvality FTE na počet zaměstnanců RUP FTE



Zdroj: UPOL

Statistické údaje (kvantifikace činností)

Vzhledem k povaze agendy tohoto oddělení se lze zaměřit na strategické a další dokumenty, které toto oddělení vydává a zpracovává. V rámci agendy tohoto oddělení se sbírají a vyhodnocují data. Dle vedoucího oddělení cca měsíc trvá sběr dat a následně probíhá jejich vyhodnocování. Zahraniční benchmark probíhá u 10ti zahraničních univerzit, kde se vyhodnocují důležité parametry. V rámci agendy tohoto oddělení se koordinují také rozvojové projekty města Olomouc (tato agenda je nově zařazena kvůli agendě vnější komunikace, která je pod toto oddělení zařazena s novou organizační strukturou). Dle vedoucího oddělení se na oddělení řeší i projekt AURORA, jako strategický projekt. Jednou za 5 let se také na tomto oddělení připravuje strategický plán. V souvislosti se získáním institucionální akreditace se pak toto oddělení každý rok zaměřuje na jednu fakultu jejíž kvalitu vyhodnocuje z pohledu managementu, kvality, strategie apod.

Agenda oddělení je rozdělena následovně: 1 zaměstnankyně zpracovává výroční zprávu (dle vedoucího cca 3 měsíce v roce), dále zpracovává plány realizace a sbírá data od fakult, působí jako hlavní analytik. Další zaměstnanec zpracovává tabulky, připravuje procesní schémata, vykovává funkci koordinátora řízení rizik a zpracovává jejich vyhodnocení. Další zaměstnankyně vykovává funkci metodika řízení kvality spolu s vedoucím a další 2 zaměstnanci si dělí národní a mezinárodní benchmark. Pod tímto oddělením se nachází tým IS HAP mající 2 zaměstnance na částečné úvazky s podporou CVT. Tento tým je projektový a je postaven na modelu excelence. Jedná se o tým, který tvoří, zpracovává a vyhodnocuje hodnocení akademických pracovníků na UPOL. Asistentka tohoto oddělení je na MD a její agenda byla rozdělena mezi 3 zaměstnance, což dle vedoucího způsobilo zvýšení zátěže pro tyto zaměstnance. Pro ostatní fakulty a centrální jednotky toto oddělení poskytuje metodické vedení v oblasti strategie.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

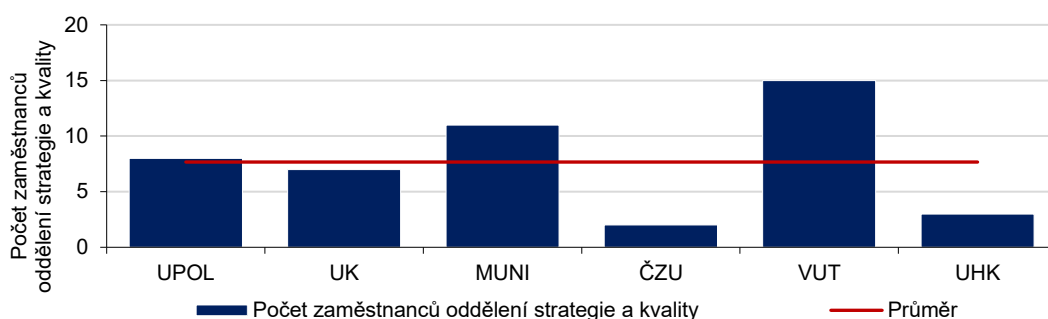
Budoucí potřeby oddělení

- Zjednodušení procesů
- Analýza těchto procesů a jejich zefektivnění
- Zaměření se na strategické hodnocení a kvalitu a metodické vedení v této oblasti
- Mapování a analýza případných vznikajících duplicit v rámci RUP a UPOL

Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky

Pro provedení benchmarku s ostatními univerzitami v ČR byly analyzovány organizační struktury dílčích oddělení na univerzitách a personální kapacity na vybraných univerzitách ČR. S ohledem na nemožnost zjištění velikosti úvazků na srovnávaných univerzitách je počet míst posuzován v rámci systemizovaných míst.

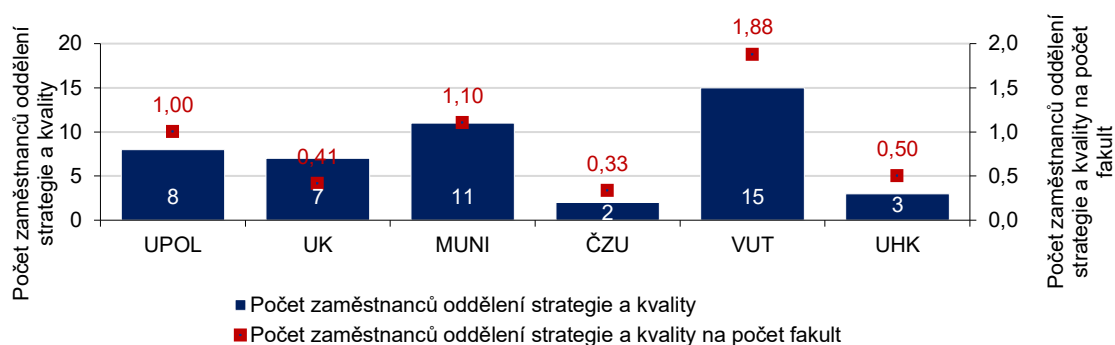
Graf 75: Počet zaměstnanců oddělení strategie na univerzitách



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Počtem systemizovaných míst se UPOL vůči sledovaným univerzitám řadí k průměru. S ohledem na nemožnost dohledání velikosti úvazků (FTE) lze tuto skutečnost brát pouze informativně.

Graf 76: Počet zaměstnanců oddělení strategie na počet fakult

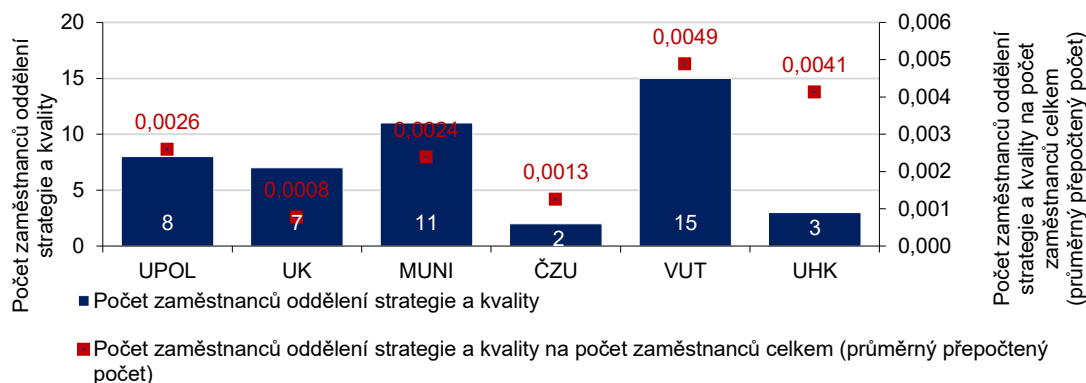


Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 77: Počet zaměstnanců oddělení strategie na počet zaměstnanců univerzity



Zdroj: UPOL, UK, MUNI, ČZU, ČVUT, UHK

Při porovnání počtu systemizovaných míst oddělení strategie na počet fakult i na počet zaměstnanců univerzity je UPOL mírně pod nebo na průměru. Strategické řízení a řízení kvality je důležitou součástí univerzit. Součástí řízení kvality je i hodnocení akademických a do budoucna ostatních pracovníků, což bude vyžadovat zefektivnění procesů na oddělení strategie a kvality a vyšší míru digitalizace.

S ohledem na analýzu zařazení oddělení strategie na ostatních univerzitách a s ohledem výsledky dotazníkové šetření a proběhlé rozhovory navrhuje několik opatření, která jsou popsána níže.

Identifikované silné a slabé stránky (rizika)

Silné stránky	Slabé stránky (rizika)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zavedení systému hodnocení akademických pracovníků ○ Víze zavedení hodnocení ostatních pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rozdělení národního a mezinárodního benchmarku ○ Přílišné množství aktivit spojených s agendou vnější komunikace na úkor aktivit strategie a kvality ○ Velké množství systemizovaných míst v porovnání s počtem FTE

Zhodnocení a výchozí doporučení

Po analýze aktivit a rozdělení agendy oddělení strategie a kvality sloučit národní a mezinárodní benchmark pod 1 pozici. Na agendu vnějších vztahů navrhuje se zaměřit následovně. Součástí agendy vnějších vztahů je regionální spolupráce a projekt Aurora. Regionální spolupráce vnímána jako strategická spolupráce UPOL s externími partnery (primárně Statutární město Olomouc a Olomoucký kraj). Strategickou spolupráci v rámci města Olomouc a kraje vnímáme jakou součástí strategie, která by měla být řešena na oddělení. Projekt Aurora má nicméně v organizační struktuře vyčleněno několik systemizovaných míst v jejichž rámci jen tento projekt koordinován (pod oddělením pro partnerství) a administrován. Mezinárodní spolupráce tohoto druhu by teda měla být agendou v kompetenci zaměstnanců věnujících se projektu Aurora. Součástí strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ je systematizaci strategického, procesního a operativního řízení a vytvoření uceleného systému vnitřního hodnocení kvality všech činností včetně potřebné legislativy. Primárně realizaci a implementaci těchto cílů by se mělo oddělení věnovat.

V kontextu výše uvedeného navrhuje ponechat agendu projektu Aurora pod zaměstnanci, kteří se tomuto projektu věnují (pod oddělením pro partnerství) a agendu spojenou se strategickými projekty v rámci města a kraje Olomouc řešit v rámci již existujících systemizovaných míst. Komunikaci v rámci propagace případně jiných aktivit navázaných na aktivity strategického rozvoje nicméně povahou spíše propagační/komunikační navrhuje zařadit na oddělení pro komunikaci. Tímto přesným rozdělením dojde i k jasněmu definování koridorů a nebude docházet k duplicitám. Na toto oddělení navrhuje přesunout systemizované místo koordinátora udržitelného rozvoje UP (ze stávajícího úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP).

Navrhuje se detailně zaměřit na agendu spojenou s řízením kvality a nastavením strategie UPOL, sledování a implementaci vytyčených cílů a propracování strategických cílů napříč všemi oblastmi UPOL. Dále navrhuje se kriticky zaměřit na principy sledování a řízení kvality jejich naplňování a přístup do činností UPOL. Kladně zároveň hodnotíme cíl spojený se zavedením hodnocení ostatních pracovníků, nicméně považujeme za prospěšné sledovat principy zavádění měření kvality i na ostatních univerzitách a porovnávat nejen indikátory ale i přístupy.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název úseku: Úsek pro strategii a vnější vztahy

Výchozí popis

Na úseku pro strategii a vnější vztahy byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.) strukturovaně dle jednotlivých oddělení odboru.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Navrhujeme agendu vnějších vztahů – agenda regionální strategické spolupráce a agenda spolupráce v rámci projektu AURORA – rozdělit na agendu spojenou s projektem AURORA, kterou navrhujeme ponechat v kompetenci zaměstnanců, kteří se projektu AURORA věnují (oddělení pro partnerství) a na agendu spojenou s regionální strategickou spoluprací, kterou navrhujeme ponechat v oddělení strategie a kvality. Regionální spolupráce je vnímána jako strategická spolupráce UPOL s externími partnery (primárně Statutární město Olomouc a Olomoucký kraj). Strategickou spoluprací v rámci města Olomouc a kraje vnímáme jakou součást strategie, která by měla být řešena na tomto oddělení.

Agendu podléhající propagaci nebo komunikaci v tomto směru navrhujeme zařadit na úsek pro komunikaci.

Personálně potom navrhujeme sloučit agendu národního a mezinárodního benchmark po 1 pozici, tedy zrušit jedno systemizované místo. Navrhujeme dále sledovat vytížení zaměstnanců a případnou úpravu FTE dle potřeby.

Vlivem doporučení zrušení úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP (viz kapitola 14) navrhujeme pověřit prorektora pro strategii řízením Koordinátora udržitelného rozvoje (řízením Koordinátora udržitelného rozvoje je dle vnitřní normy R-B-22/05 pověřen prorektor pro výše zmiňovaný úsek, nicméně při jeho zrušení bude nutné tuto pravomoc převést).

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Oddělení strategie a kvality	8	Ano	-1	<ul style="list-style-type: none"> o V současné situaci není obsazené místo asistentky, jejíž agenda byla přerozdělena mezi stávající zaměstnance o Několik zaměstnanců je na tomto oddělení na částečném úvazku o Národní a mezinárodní benchmark je neefektivně rozdělen mezi 2 systemizovaná místa 	<ul style="list-style-type: none"> o Navrhujeme sloučit agendu národního a mezinárodního benchmarku pod 1 systemizované místo

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

14 Úsek pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP					
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst				
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno		
Prorektor pro IT, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP					
o Asistent prorektora	1	0	1		
o Koordinátor udržitelného rozvoje	2	1	1		
o Koordinátor hodnocení VaV na UP	1	0	1		
Celkem	4	1	3		
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)					
Koordinátor udržitelného rozvoje					
<ul style="list-style-type: none"> ve spolupráci s Komisí pro udržitelný rozvoj AS UP koordinuje a zpracovává koncepci střednědobého a dlouhodobého udržitelného rozvoje UP vyhodnocuje činnosti a postupy na UP v oblasti udržitelného rozvoje na UP a navrhuje opatření k jejich nápravě či zlepšení ve spolupráci s fakultami, RUP, vysokoškolským ústavem a univerzitními zařízeními připravuje GAP analýzy udržitelného rozvoje, pracovává manuály udržitelného rozvoje pro konkrétní součásti UP a navrhuje opatření vedoucí k adresování slabých míst, nápravě či zlepšení ve spolupráci s vedoucím Technického odboru dozoruje implementaci strategie udržitelného rozvoje při stavebních a rekonstrukčních činnostech UP spolupracuje na vytváření a realizaci projektů v oblasti udržitelného rozvoje na UP zpracovává odborné rešerše, zprávy a podklady v oblasti udržitelného rozvoje, norem UP a dalších dokumentů UP ověřuje, zda jsou normy UP v oblasti udržitelného rozvoje v souladu s platnou legislativou, Strategickým záměrem UP a Programem na podporu strategického řízení UP působí jako konzultační útvar v oblasti udržitelného rozvoje, zajišťuje a koordinuje populárně vzdělávací aktivity týkající se udržitelného rozvoje pro akademickou obec, vědecké pracovníky a ostatní zaměstnance UP i veřejnost upozorňuje na nežádoucí skutečnosti a rizika, která v oblasti udržitelného rozvoje ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivňovat činnost UP a navrhuje odpovídající opatření k jejich vyloučení či zmírnění jejich dopadů v oblasti udržitelného rozvoje poskytuje poradenství zaměstnancům UP, jestliže jejich žádosti o konzultaci schválí vedoucí zaměstnanec příslušného organizačního útvaru zpracovává návrhy ročních plánů udržitelného rozvoje a podílí se na zpracování výročních zpráv UP metodicky řídí všechny zaměstnance UP v oblasti udržitelného rozvoje 					
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy					
Srovnávací analýza nebyla s ohledem na povahu agendy zpracována.					
Tabulka 36: Počty systemizovaných míst/počet FTE na Úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP					
Roky	2018	2019	2020	2021	2022
Počty systemizovaných míst/počet FTE	-	-	-	1/1	1/1
Zdroj: UPOL					
Tento úsek vznikl v souladu se strategickými cíli definovanými ve Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+. S ohledem na skutečnost, že tento úsek je nově vzniklý a že na ostatních univerzitách je agenda udržitelnosti zařazena pod agendou strategie není možné efektivně provést srovnávací analýzu počtu zaměstnanců.					
Agenda úseku je rozdělena mezi 2 koordinátory udržitelného rozvoje a 1 koordinátora hodnocení VaV na UP.					
Agenda resp. pozice koordinátora udržitelného rozvoje UP je zřízena na popud akademické obce. Jedná se o agendu spojenou s udržitelností UP jako je výstavba budov univerzity, nakládání s energiemi apod. Vizí prorektora je vznik rektorské komise pro udržitelnost, ve které bude mít každá fakulta svého zástupce a bude tak zajištěn konsensus rozhodování v oblastech financování spojených s udržitelností. Plány udržitelnosti by měly být součástí strategického plánu a následně by se mělo vyhodnocovat jejich plnění v této oblasti. V současné době koordinátor pro udržitelnost					

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

pracuje na akčním plánu.

Vizí prorektora v oblasti hodnocení VaV na UP je peer-review hodnocení fakult, které by zahrnovalo účast desítek expertů (získaných pomocí programu AURORA), kteří by v panelu hodnotili dílčí fakulty a na základě výsledků tohoto hodnocení by potom docházelo k přerozdělení finančních prostředků na určité fixní období. Podobné vyhodnocení bylo dle prorektora realizováno na UK a na AV.

Oba tyto záměry a vize hodnotíme kladně, nicméně navrhuje jejich realizaci spjatou s oddělením pro vědu a výzkum (hodnocení VaV) a s oddělením pro strategii a kvalitu (udržitelný rozvoj). Systemizované místo hodnocení VaV na UP tedy navrhuje přesunout pod oddělení pro vědu a výzkum a systemizované místo koordinátora pro udržitelný rozvoj navrhuje přesunout pod oddělení pro strategii a kvalitu.

V kontextu výše uvedeného zároveň navrhuje zrušit systemizované místo asistenta prorektora a navrhuje zrušení tohoto úseku jako takového.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název úseku: Úsek pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP

Výchozí popis

V úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje rovnoměrně využívány. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.) strukturovaně. S ohledem na délku existence tohoto úseku však byly možnosti vyhodnocení činnosti omezené.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

V rámci tohoto úseku navrhujeme následující organizační a personální změny. Pozici koordinátora udržitelného rozvoje navrhujeme zařadit organizačně pod oddělení strategie a kvality (viz 17 Závěrečná zjištění). S ohledem na náplň pozice, která je se strategií spjatá a na ostatních univerzitách zpravidla zařazena nebo minimálně řešena v rámci oddělení strategie, je její organizační přesunutí žádoucí.

Pozici koordinátora hodnocení VaV na UP navrhujeme jako takovou zrušit a její agendu přesunout na oddělení pro vědu a výzkum. S ohledem na agendu a název pozice je její přesunutí pod úsek pro vědu a výzkum opodstatněné. Dojde tak k eliminaci případných duplicit aktivit a k jasnému definování koridorů agendy.

Celý tento úsek tedy navrhujeme zrušit a dílčí kompetence přesunout (viz výše).

Oddělení / útvar	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Koordinátor udržitelného rozvoje	2	ano	1	<ul style="list-style-type: none"> Stávající personální obsazení (1 FTE) je pro zajištění dosavadní agendy dostatečné, proto navrhujeme snížení počtu systemizovaných míst 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme každoročním hodnocením zaměstnanců sledovat vytížení zaměstnanců a v případě, že by se významně zvýšil objem práce spojené s udržitelností, upravit počet systemizovaných míst, případně zaměstnat externistu na částečný nebo plný úvazek (dle potřeby) Navrhujeme tuto pozici zařadit pod oddělení strategie a kvality
Koordinátor hodnocení VaV na UP	1	ne	-	<ul style="list-style-type: none"> V současné situaci není toto místo obsazené 	<ul style="list-style-type: none"> Hodnocení VaV by mělo být zajišťováno oddělením pro vědu a výzkum, a proto navrhujeme tuto pozici přesunout pod oddělení vědy a výzkumu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

15 Úsek pro doktorské studijní programy a projekty

A. IDENTIFIKACE ÚSEKU

Název úseku: Úsek pro doktorské studijní programy a projekty			
Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
Prorektor pro doktorské studijní programy a projekty			
▪ Asistent prorektora	1	1	0
▪ Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii	7	5	2
○ <i>Vedoucí oddělení</i>	1	1	0
○ <i>Asistent oddělení</i>	1	0	1
○ <i>Metodik pro doktorské studium</i>	3	3	0
○ <i>Metodik pro projekty</i>	2	1	1
Celkem	8	6	2
Základní činnosti úseku (dle organizačního řádu)			
○ Činnosti úseku a jeho oddělení jsou detailně popsány níže v podkapitole Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii.			
Srovnávací analýza za celý úsek – výchozí údaje pro provedení srovnávací analýzy			
Jedná se o nově vzniklý úsek. Tento úsek vznikl v reakci na priority a strategické cíle definované ve Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+. Část zaměstnanců tohoto nového úseku přešla z Projektového servisu.			

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

B. Analýza a zmapování činností dle jednotlivých oddělení
Název oddělení: Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii
Základní činnosti oddělení (dle organizačního řádu)

- připravuje strategii rozvoje doktorských studijních programů;
- poskytuje metodickou podporu při přípravě akreditací doktorských studijních programů;
- zajišťuje proces schvalování žádostí o udělení akreditace jednotlivým doktorským studijním programům, včetně komunikace s Radou pro vnitřní hodnocení;
- podílí se na hodnocení kvality doktorských studijních programů;
- poskytuje systémovou podporu doktorských studijních programů na úrovni oborových rad, školitelů a doktorandů;
- zajišťuje systém zpětné vazby a sdílení zkušeností, předávání příkladů dobré praxe;
- podílí se na přípravě a organizaci celouniverzitních doktorandských konferencí a soutěží;
- podporuje internacionalizace a mobility v rámci doktorských studijních programů;
- podporuje přípravy strategických projektů UP a zajišťování mezifakultní spolupráce v této oblasti;
- zajišťuje celouniverzitní akce na podporu interdisciplinárních projektů;
- analyzuje univerzitní potenciál pro přípravu strategických a mezinárodních projektů;
- podporuje mobility a mezinárodní spolupráce v oblasti přípravy projektů;
- zajišťuje mentoringový program pro zapojení doktorandů do přípravy projektů;
- koordinuje činnosti a administrativní a organizační zajištění Open Science agendy ve vztahu k přípravě mezinárodních projektů;
- koordinuje přípravy společných projektů v rámci aliance Aurora;
- podílí se na kontrole a zvyšování kvality interních projektů UP v úzké spolupráci s Projektovým servisem UP;
- připravuje a shromažďuje diplomy absolventů doktorského studijního programu;
- ve spolupráci s Oddělením univerzitních akcí připravuje slavnostní promoce absolventů doktorského studijního programu;
- zpracovává podklady situačních zpráv a rozborů z oblasti tvůrčí činnosti a vědeckých grantových aktivit pro potřeby UP, případně vnějších orgánů ve spolupráci s Oddělením vědy a výzkumu.

Vedoucí oddělení

- připravuje koncepční materiály a návrhy v oblasti doktorského studia a projektového řízení;
- vytváří projektovou strategii a standardy ve spolupráci s prorektorem pro doktorské studijní programy a projekty;
- zajišťuje průběžné mapování výzkumných témat a kapacit UP ve spolupráci s Oddělením vědy a výzkumu;
- řídí strategické projekty UP (např. celouniverzitní projekty v rámci strukturálních fondů);
- koordinuje činnosti ve spolupráci s projektovou podporou na fakultách a ve spolupráci s vysokoškolským ústavem;
- připravuje celouniverzitní akce zaměřené na podporu doktorského studia;
- realizuje motivační systém pro žadatele projektů (individuální práce s žadateli, korektury a překlady AJ žádostí, internal review, konzultace s úspěšnými žadateli a hodnotiteli, finanční ohodnocení, podpora mobility za účelem získání partnerů/kontaktů);
- garantuje podporu interdisciplinarity a celouniverzitní spolupráce – v oblasti doktorského studia a projektových aktivit;
- analyzuje strategické dokumenty (národní a evropské) a zajišťuje implementaci témat do interních grantových schémat a strategických materiálů UP (RIS3, Národní politika výzkumu, vývoje a inovací, Inovační strategie, ITI Olomouckého kraje, dokumenty Evropské komise atd.);
- garantuje činnosti Mezinárodní rady doktorských studií;
- připravuje koncepci mentoringového programu pro studenty doktorského studia a nese odpovědnost za jeho realizaci;
- připravuje koncepci a nese odpovědnost za realizace poradenství pro studenty doktorského studia.

Organizační struktura úseku	Počet systemizovaných míst		
	Celkem	Obsazeno	Neobsazeno
▪ Prorektor pro doktorské studijní programy a projekty	1	1	0
▪ Asistent prorektora	1	1	0
▪ Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii	7	5	2
○ Vedoucí oddělení	1	1	0
○ Asistent oddělení	1	0	1
○ Metodik pro doktorské studium	3	3	0
○ Metodik pro projekty	2	1	1
Celkem	9	7	2

Karty procesu

- Karty procesu neexistují.

Ano	Ne	Částečně
-----	----	----------

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Použité metody <ul style="list-style-type: none"> o Analýza dokumentace o Polo-strukturované rozhovory s vedoucí oddělení a vedoucím úseku o Benchmark o Syntéza 	Ověřované dokumenty <ul style="list-style-type: none"> o Organizační řád, o Výstupy z polo-strukturovaných rozhovorů o Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ o Emailová komunikace a podklady zaslané vedoucím oddělení 																		
Statistické údaje (kvantifikace činností) <p>Vzhledem k tomu, že činnost oddělení se teprve postupně rozjíždí, není možné kvantifikovat jeho činnosti. V současnosti probíhá vytváření strategií, plánů činností, popisů pracovních činností jednotlivých pozic apod. V konsolidované podobě by toto oddělení mělo nastavovat standardy, mechanismy a procesy v oblasti doktorského studia, které by měly fakulty a katedry dodržovat a naplňovat. Dále by mělo docházet k lepšímu propojování doktorandů větší podpory při jejich studiu a lepšímu sladování jejich osobního a profesního života. V oblasti projektové by pak oddělení mělo zajišťovat strategické a koncepční činnosti a určitou podporu pro projektový servis.</p>																			
Budoucí potřeby oddělení <ul style="list-style-type: none"> o Toto oddělení vzniklo v reakci na priority a strategické cíle definované ve Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+. V současnosti však není zcela zajištěno a stabilizováno ani po personální stránce, ani po prostorové. Momentální úvazky zaměstnanců jsou jen částečné a částečně hrazené z projektů. Do budoucna bude nutné tyto úvazky rozšířit na plné a hrazené z rozpočtu rektorátu. Kromě toho bude potřeba zajistit prostory pro tento útvar. 																			
Srovnávací analýza (benchmark) s ostatními vysokými školami – výsledky <p>Ze sledovaných univerzit mají pouze některé na rektorátu specializovaný útvar pro oblast doktorského studia (v grafu níže se jedná o UK, MUNI a UPOL), zatímco např. na VUT je tato agenda součástí Odboru studijních záležitostí a na ČZU součástí Oddělení pro vědu a výzkum. Na těchto dvou univerzitách tak uvedení zaměstnanci mají agendu širší, než pouze oblast doktorského studia. Pokud tedy srovnáme počet zaměstnanců rektorátu zabývajících se doktorským studiem s počtem doktorandů jako takových, uvidíme, že UPOL má nejvíce takovýchto zaměstnanců na počet doktorandů (při zohlednění toho, že uvedený počet zaměstnanců u VUT a ČZU představuje významně širší agendu). Takovéto srovnání nám však poskytuje velmi omezený pohled. Bylo by potřeba vzít v úvahu také rozsah činností jednotlivých útvarů, kvalitu jejich činností a také cíle jednotlivých univerzit vytyčené pro oblast doktorského studia. Pro takovéto srovnání však není dostatek veřejně dostupných informací.</p>																			
<p><i>Graf 78: Počet zaměstnanců rektorátu pro oblast doktorského studia a jejich srovnání s počtem doktorandů u vybraných univerzit</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Univerzita</th> <th>Počet zaměstnanců rektorátu pro oblast doktorského studia</th> <th>Počet doktorandů na 1 zaměstnance rektorátu pro doktorské studium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>UK</td> <td>4</td> <td>1 669</td> </tr> <tr> <td>MUNI</td> <td>5</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td>UPOL</td> <td>4</td> <td>382</td> </tr> <tr> <td>VUT</td> <td>5</td> <td>316</td> </tr> <tr> <td>ČZU</td> <td>3</td> <td>279</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">Zdroj: UK, MUNI, UPOL, VUT, ČZU</p>		Univerzita	Počet zaměstnanců rektorátu pro oblast doktorského studia	Počet doktorandů na 1 zaměstnance rektorátu pro doktorské studium	UK	4	1 669	MUNI	5	600	UPOL	4	382	VUT	5	316	ČZU	3	279
Univerzita	Počet zaměstnanců rektorátu pro oblast doktorského studia	Počet doktorandů na 1 zaměstnance rektorátu pro doktorské studium																	
UK	4	1 669																	
MUNI	5	600																	
UPOL	4	382																	
VUT	5	316																	
ČZU	3	279																	
Identifikované silné a slabé stránky (rizika)																			
Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> o Silná opora činností oddělení ve Strategickém záměru univerzity 	Slabé stránky (rizika) <ul style="list-style-type: none"> o Prozatím jen částečné úvazky a částečně hrazené z projektů o Nejistota financování o Absence prostor o Rozložení agendy mezi více útvarů o Fakulty nevnímají potřebu daného oddělení 																		

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

Zhodnocení a výchozí doporučení

V první řadě je nutné dané oddělení stabilizovat, zajistit financování a plné úvazky, personálně obsadit neobsazená místa a zajistit prostory pro dané oddělení. V rámci doporučení širší změny organizační struktury RUP pak doporučujeme sloučit daný úsek pod úsek pro vědu a výzkum pod jednotné silné vedení zajištěné alespoň jedním celým úvazkem prorektora pro vědu a výzkum. V rámci takového oddělení je pak vhodné do budoucna personálně posilovat oblast strategie projektů se zaměřením např. na projekty H2020, kde univerzita potřebuje výrazněji posílit svou úspěšnost.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

C. Shrnutí a doporučení

Název úseku: Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii

Výchozí popis

V úseku byla provedena analýza využití stávajících personálních kapacit s cílem zjistit, zda jsou personální zdroje efektivně využívány. Kromě toho byla analyzována organizační struktura a začlenění jednotlivých oddělení pod tento úsek, stejně tak, jako silné a slabé stránky oddělení. Tato analýza byla provedena s využitím různých metod (polo-strukturované rozhovory, srovnávací analýza, analýza dokumentů, syntéza atd.). S ohledem na délku existence tohoto úseku však byly možnosti vyhodnocení činnosti omezené.

Návrh na optimalizaci organizační struktury a odůvodnění

Na základě analýzy organizačních struktur jiných univerzit a dle zaměření jednotlivých úseků a oddělení navrhujeme významnější změnu v organizační struktuře. Mezi strategickými cíli Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UPOL na období 2021+ jsou mj. excelence ve výzkumu a vývoji a podpora doktorandů, přičemž oba tyto cíle má garantovat prorektor pro vědu a výzkum. Pro naplnění těchto strategických cílů je tak potřeba integrovat a centralizovat řízení výzkumu a posilovat interdisciplinaritu a mezioborovou spolupráci ve výzkumu. Cílem je také vytvořit z doktorského vzdělávání centrální téma UP a vznik určité doktorské školy s jasnými pravidly, společným dohledem a výzkumnou přípravou. Nezbytné je také více koordinovat a sjednotit celouniverzitní projektovou podporu, zejména pak za měřenou na projekty Horizont. Pro naplnění těchto vizí tak bude potřeba centralizace činností z oblasti vědy a výzkumu do jednoho úseku se silnou vedoucí kapacitou. Z následného sloučení těchto aktivit pak může vyplynout potřeba menšího počtu prorektorů a zejména menšího počtu asistentů pro sjednocený úsek pro vědu a výzkum. Variantně je možné také přesunout agendu doktorského studia pod úsek pro studium.

Oddělení / útvary	Současný počet systemiz. míst	Návrh na změnu (ano/ne)	Navrhovaný počet systemiz. míst	Komentář k aktuálnímu stavu	Náměty pro budoucí využití
Prorektor pro doktorské studijní programy a projekty	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Po začlenění úseku pod úsek pro vědu a výzkum by měl stačit pouze jeden prorektor pro zajištění činnosti úseku. Přidělení více prorektorů pro jeden úsek však není vyloučeno v případě, kdy by komplexita daného úseku toto vyžadovala. 	-
Asistent prorektora	1	ano	-1	<ul style="list-style-type: none"> Po začlenění úseku pod úsek pro vědu a výzkum by měl stačit pouze jeden asistent na celý úsek. 	-
Oddělení pro doktorské studium a projektovou strategii	9	Výhledově ano	-	<ul style="list-style-type: none"> Nejprve oddělení stabilizovat, zajistit financování a plné úvazky, personálně obsadit neobsazená místa a zajistit prostory pro dané oddělení. V rámci doporučení širší změny organizační struktury RUP pak doporučujeme sloučit daný úsek pod úsek pro vědu a výzkum pod jednotné silné vedení zajištěné alespoň jedním celým úvazkem prorektora pro vědu a výzkum. 	<ul style="list-style-type: none"> V rámci takového oddělení je pak vhodné do budoucna personálně posilovat oblast strategie projektů se zaměřením např. na projekty H2020, kde univerzita potřebuje výrazněji posílit svou úspěšnost.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

16 Závěrečná zjištění

Na rektorátě Univerzity Palackého v Olomouci byla provedena analýza využití personálních zdrojů. Výsledkem provedené analýzy personálních zdrojů jsou následující návrhy na změny:

Tabulka 37 Celkový přehled návrhu na změnu systemizace počtu pracovních míst

Název útvaru	Stávající počet systemiz. míst	Návrh změny počtu systemiz. míst	Celková změna systemiz. míst		Klíčové doporučení / poznámka
			(+)	(-)	
Úsek rektora	8	+1 systemizované místo na oddělení interního auditu a kontroly +1 systemizované místo pověřence pro ochranu osobních údajů	2		<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme posílit oddělení interního auditu a kontroly o 1 systemizované místo. Navrhujeme vytvořit 1 systemizované místo pověřence pro ochranu osobních údajů na částečný úvazek. Navrhujeme pod úsek rektora přesunout kancelář rektora, bezpečnostní oddělení (případně pouze pozici bezpečnostního manažera a manažera kybernetické bezpečnosti), oddělení spisové služby a archiv, přičemž vedení úseku by měl mít na starosti kancléř. Oddělení veřejných zakázek navrhujeme přesunout do úseku kvestora.
Úsek kancléře	16	-1 systemizované místo na oddělení spisové služby -1 systemizované místo na bezpečnostním oddělení		2	<ul style="list-style-type: none"> Po zajištění funkční elektronické spisové služby navrhujeme snížení počtu zaměstnanců na oddělení spisové služby o 1 místo. Navrhujeme snížení počtu referentů BOZP a PO minimálně o jedno místo, postupně pak zajištění agendy BOZP a PO externím dodavatelem. Následně by mohlo dojít ke zrušení bezpečnostního oddělení a zachování pouze pozice bezpečnostního manažera a manažera kybernetické bezpečnosti. Celou agendu úseku kancléře navrhujeme sloučit s úsekem rektora pod vedením kancléře.
Úsek kvestora	73	-4 systemizovaná místa na mzdovém oddělení		4	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme z tohoto oddělení vyjmout zaměstnance spojené s personální agendou (-2). Navrhujeme snížit počet systemizovaných míst spojených se mzdovou agendou o 1 systemizované místo. Navrhujeme zrušit systemizované místo vedoucí oddělení. Navrhujeme vytvořit oddělení s jedním vedoucím, jehož součástí budou systemizovaná místa na personální agendu a systemizovaná místa na mzdovou agendu buď ve formě referátu personalistiky a referátu mezd nebo zařadit systemizovaná pod jedno oddělení. Do úseku kvestora navrhujeme přesunout oddělení veřejných zakázek a právní odbor. Navrhujeme pověřit kvestorku řízením ředitele Centra výpočetní techniky (řízením ředitele CVT je dle vnitřní normy R-B-22/05 pověřen prorektor pro výše zmiňovaný úsek, nicméně při jeho zrušení bude nutné tuto pravomoc převést).
Úsek pro mezinárodní spolupráci	29	-2 pozice na současném oddělení pro cizojazyčné programy (vedoucí a referentská pozice) -2 pozice na současném oddělení pro welcome office		6	<ul style="list-style-type: none"> Na úrovni toho úseku navrhujeme sloučit oddělení mobility, oddělení pro cizojazyčné programy a oddělení welcome office pod 1 oddělení a buď vytvořit referáty nebo ponechat pouze samostatná systemizovaná místa. Pod oddělení pro partnerství navrhujeme zařadit pozici pro zaměstnávání cizinců, která je v současné době zařazena pod oddělení ORLZ.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit

KPMG Česká republika s.r.o.

Květen 2022

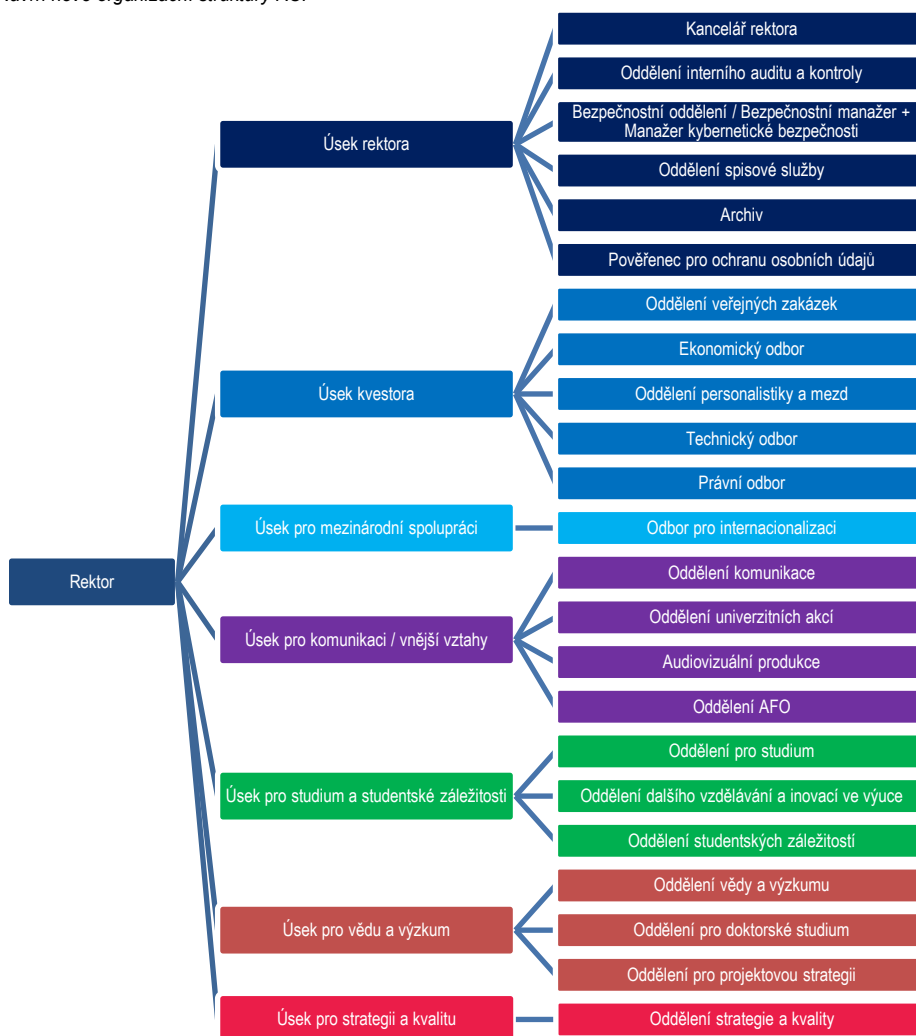
		(vedoucí a referentská pozice) -1 pozice na oddělení pro partnerství -1 pozice na úrovni odboru (ekonomický referent)			<ul style="list-style-type: none"> Na úrovni současných oddělení welcome office a pro cizojazyčné programy navrhujeme zrušit vedoucí pozice.
Úsek pro komunikaci a studentské záležitosti	35	-1 systemizované místo na oddělení univerzitních akcí +1 systemizované místo na oddělení AFO	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme zrušení jednoho systemizovaného místa na oddělení univerzitních akcí. Navrhujeme vytvoření systemizované pozice pro vedoucího produkce, který v současnosti pracuje na DPČ. Navrhujeme přesunout oddělení studentských záležitostí přesunout pod úsek pro studium.
Úsek pro legislativu a organizaci	22	-1 systemizované místo spojené s projekty		1	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme systemizované místo spojené se zaměstnáváním cizinců zařadit pod oddělení pro partnerství. Navrhujeme zrušit 1 systemizované místo spojené s projekty. Navrhujeme přesunout právní oddělení a oddělení zajišťující personální a mzdovou agendu pod úsek kvestora. Navrhujeme tento úsek zrušit.
Úsek pro studium	22	+1 systemizované místo na oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce	1		<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme vytvoření pozice metodika pro distanční vzdělávání. Navrhujeme pod tento úsek přesunout oddělení studentských záležitostí.
Úsek pro vědu a výzkum	6	-			<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme zachovat současné personální zajištění. Navrhujeme pod tento úsek zahrnout agendu hodnocení výzkumu, oddělení pro doktorské programy a agendu projektové strategie. Navrhujeme pověřit vedoucího úseku řízením ředitelky projektového servisu
Úsek pro strategii a vnější vztahy	9	-1 pozice spojená s benchmarkem		1	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme sloučit pozici národního a mezinárodního benchmarku. Navrhujeme se detailně zaměřit na agendu spojenou s řízením kvality a nastavením strategie UPOL, sledování a implementaci vytýčených cílů a propracovávání strategických cílů napříč všemi oblastmi UPOL. Navrhujeme pověřit prorektora pro strategii řízením Koordinátora udržitelného rozvoje (řízení Koordinátora udržitelného rozvoje je dle vnitřní normy R-B-22/05 pověřen prorektor pro výše zmiňovaný úsek, nicméně při jeho zrušení bude nutné tuto pravomoc převést).
Úsek pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP	4	-1 koordinátor pro udržitelnost UP -1 pozice asistenta prorektora		2	<ul style="list-style-type: none"> Navrhujeme 1 systemizované místo koordinátora pro udržitelnost UP organizačně zařadit pod oddělení pro strategii a kvalitu. Navrhujeme 1 systemizované místo koordinátora pro udržitelnost UP zrušit. Navrhujeme přesunout agendu koordinátora hodnocení VaV na UP pod úsek pro vědu a výzkum. Navrhujeme zrušit pozici asistenta prorektora. Navrhujeme tento úsek zrušit.
Úsek pro doktorské studijní programy a projekty	9	-1 asistentka prorektora		1	<ul style="list-style-type: none"> Doporučujeme sloučit daný úsek s úsekem pro vědu a výzkum. V daný moment by pro celý úsek měl stačit pouze jeden asistent prorektora a teoreticky by mohl

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

					stačit i pouze jeden prorektor, ideálně však se silným úvazkem.
					<ul style="list-style-type: none"> Výhledově doporučujeme personálně posílit projektovou strategii, zejména se zaměřením na projekty H2020.
Součet	233		4	18	<ul style="list-style-type: none"> Souhrmně navrhuje zrušení 18 systemizovaných míst a vznik 4 nových, tedy celkové snížení stavu o 14 systemizovaných míst

Obrázek 4: Návrh nové organizační struktury RUP



Zdroj: KPMG Česká republika

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

16.1 SWOT analýza

Za účelem vyhodnocení efektivity využívání personálních zdrojů byla na rektorátu provedena standardní SWOT analýza. Ve SWOT analýze silné a slabé stránky představují vnitřní prostředí RUP, příležitostí a ohrožení pak vnější prostředí ostatních součástí univerzity a její okolí.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnání na RUP vnímáno jako prestižní ▪ Vnímání RUP jako stabilního zaměstnavatel ▪ Dlouhodobá finanční stabilita RUP ▪ Vysoká úroveň spokojenosti zaměstnanců RUP ▪ Vícezdrojové financování RUP ▪ Dostupnost kvalitního vzdělávání a rozvoje odborných kompetencí zaměstnanců RUP ▪ Pozitivní vnímání komunikace uvnitř většiny úseků RUP ▪ Úroveň komunikace ze strany přímých nadřízených ▪ Vstřícný a pro-klientský přístup RUP ▪ Transparentní systém zadávání veřejných zakázek ▪ Budovy ve vlastnictví univerzity v atraktivních lokalitách Olomouce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Celková úroveň strategického řízení a strategie ▪ Komplikovaná organizační struktura RUP ▪ Rozdílené vytížení a využívání zdrojů v rámci RUP ▪ Nedostatečná úroveň digitalizace automatizace procesů na RUP ▪ Nedostatečná úroveň personální politiky (rozvoj lidských zdrojů, adaptační proces, karierní řád atd.) ▪ Pravidla odměňování – netransparentní, demotivační, nespravedlivé, vysoká složka osobního ohodnocení, nerefluktující senioritu ▪ Podíl úvazků částečně / zcela financovaných z projektů ▪ Neexistence rozpočtů pro jednotlivá oddělení ▪ Nedostatečná metodická a koncepční činnost RUP ve vybraných oblastech ▪ Roztříštěnost úvazků mezi RUP a jiné části univerzity ▪ Negativní atmosféra a úroveň komunikace uvnitř RUP (napříč úseky) ▪ Nízká míra propojenosti jednotlivých IT systémů používaných na RUP ▪ Nadměrná administrativní zátěž (duplikování některých administrativních činností) ▪ Rozhodovací pravomoci příliš centralizovány (nízká autonomie vedoucích oddělení) ▪ Nedostatečné či nevhodné prostory pro činnost RUP
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Image univerzity v rámci Olomouce a jeho širšího okolí ▪ Využití trendů digitalizace a automatizace rutinních činností a procesů ▪ Využití odborného zázemí fakult pro rozvoj činnosti RUP ▪ Externí programové financování z národních a evropských zdrojů ▪ Změny legislativy souvisejících právních předpisů ▪ Spolupráce s městem Olomouc a širším regionem střední Moravy ▪ Mezinárodní spolupráce (internacionalizace) činností 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negativní vnímání RUP fakultami (nedostatečná odbornost, nedostatečná metodická podpora, netransparentnost) ▪ Úrovně komunikace mezi některými úseky RUP a fakultami ▪ Snížení zájmu o studium na univerzitě ▪ Snížení zájmu o mezinárodní programy na univerzitě ▪ Nedostatečné kapacity na pracovním trhu ▪ Nedostatečné zajištění prostor pro univerzitu ▪ Tlaky na vyšší decentralizaci ze strany fakult ▪ Změny legislativy a souvisejících právních předpisů

Rektorát Univerzity Palackého v OlomouciProcesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

16.2 Adresná doporučení

Na základě výsledků personální analýzy doporučujeme, aby rektorát Univerzity Palackého v Olomouci zvážil realizaci následujících doporučení, které při jejich vhodné implementaci mohou vést k vyšší efektivitě využití personálních a dalších zdrojů univerzity:

1. Stabilní organizační struktura RUP s logickým uspořádáním činností

- RUP uplatňuje tradiční liniovou organizační strukturu, která odpovídá jeho zaměření a činnostem. Součástí činnosti RUP je také projektová práce, proto jsou v omezené míře uplatňovány prvky projektového řízení. Organizační struktura RUP by především měla logicky odpovídat požadavkům na jeho činnost a usnadňovat výkon těchto činností.
- Jedním z hlavních zjištění auditu je, že stávající organizační struktura RUP tento předpoklad ne zcela naplňuje. Organizační struktura je nepřehledná s nelogickým uspořádáním činností do organizačních útvarů a nejednoznačně definovanými odpovědnostmi. V důsledku toho dochází k neefektivitě využívání zdrojů, překrývání činností, obtížné orientaci nebo komunikaci.
- V návaznosti na výsledky auditu proto doporučujeme provedení reorganizace, která povede ke zpřehlednění organizační struktury RUP, snížení počtu úseků a oddělení a větší míře centralizace klíčových činností RUP do logicky uspořádaných organizačních útvarů s jednoznačně stanovenými odpovědnostmi, které budou srozumitelně popsány v řídicích dokumentech (organizační řád, popisy pracovních míst atd.).
- Rozdělení činností do jednotlivých organizačních útvarů by mělo být uspořádáno tak, aby nedocházelo k vyřizování požadavků nelogicky (např. v cizím jazyce na mezinárodním oddělení, přestože je požadavek spojen s personální nebo právní agendou).
- Důležitou součástí činnosti RUP by mělo být úsilí o dlouhodobou stabilizaci organizační struktury, u které dochází ke změnám v důsledku objektivních požadavků na vykonávané činnosti. Změny organizačního uspořádání by tak měly být realizovány pouze na základě strategických potřeb v souladu se Strategickým záměrem nebo jako výsledek zefektivnění činnosti (např. digitalizace/automatizace), změn legislativy nebo prokazatelného snížení/zvýšení objemu práce. Organizační struktura RUP by se na základě změny ve vedení univerzity měla měnit co nejméně.

2. Logická integrace a centralizace činností univerzity na RUP

- Univerzita je velkou organizací s komplikovanou organizační strukturou, procesy, spektrem vykonávaných činností a značným počtem zaměstnanců. Jednotlivé součásti univerzity jsou velmi heterogenní s různou mírou autonomie a požadavky na služby realizované RUP. Stanovení optimálního rozsahu činností RUP je proto komplikované. Jedním ze zjištění auditu je, že na úrovni poskytovaných služeb RUP a dalších součástí univerzity, především fakult, je celá řada činností realizovaná paralelně, z čehož mohou vyplývat neefektivita. Některé činnosti jsou dalšími součástmi univerzity vnímány jako nepotřebné nebo o nich nevědí. Jiné činnosti zejména v oblasti metodické podpory chybí.
- Větší míra centralizace a metodického sjednocení je doporučena pro oblast řízení kvality, výzkumu a strategického plánování, případně mezinárodní agendu a agendu spojenou s rozvojem a výstavbou. V oblastech, ve kterých mají zejména fakulty

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

vysokou míru autonomie, např. personální politika, je nezbytné zlepšit metodickou podporu.

- Snahou by mělo být centralizovat činnosti, které vyžadují jednotný metodický přístup, koordinaci a kooperaci, nejen na úrovni RUP, ale také na úrovni celé univerzity.

3. Zkvalitnění strategického plánování

- Srozumitelná strategie univerzity je předpokladem pro její další všestranný rozvoj. Přestože má univerzita zpracovány základní strategické dokumenty zahrnující „Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti na období 2021+“, který je základním koncepčním dokumentem na delší časové období pro rozvoj vysoké školy rozhodným pro její financování, má strategické plánování na univerzitě spíše formální charakter.
- Strategie univerzity je jak uvnitř RUP, tak na úrovni fakult a dalších součástí univerzity vnímána jako nedostatečná, málo srozumitelná a s nízkým zapojením (participací) jejich zaměstnanců. V oblasti strategického plánování má tak univerzita rezervy, které však představují příležitost pro zlepšení. Účelem je, aby se strategické plánování stalo průřezovou a široce sdílenou disciplínou nejen v rámci RUP, ale všech dalších součástí univerzity, do které jsou přiměřeně zapojováni všichni její zaměstnanci a další zainteresované strany ovlivňující její činnost. Strategické plánování proto musí být lépe komunikováno jak uvnitř RUP, tak v rámci celé univerzity.
- Doporučujeme zvážení přesunu agendy strategie přímo pod úsek rektora, který by měl být hlavním nositelem vize a strategie rozvoje celé univerzity. Při uplatňování strategického plánování by měly být využívány moderní přístupy. Vedení univerzity by proto mělo zvážit výběr profesionálního externího partnera, který se stane facilitátorem diskuse mezi jednotlivými aktéry a současně pomůže univerzitě zavést principy tvorby a implementace do její činnosti.

4. Zlepšení personální politiky a transparentnosti odměňování

- Personální politika patří mezi klíčové priority Strategického záměru. Z výsledků auditu vyplývá, že stávající personální politika skýtá celou řadu podnětů pro zlepšení.
- Systém práce s lidskými zdroji na RUP musí být nastaven tak, aby podporoval dosahování jeho strategických cílů, přispíval k rozvíjení kultury, podporoval profesní rozvoj, loajalitu a motivaci zaměstnanců. Politika řízení lidských zdrojů uplatňovaná RUP by měla mít také za cíl vytvářet pozitivní pracovní vztahy a posilovat vzájemnou důvěru mezi vedením a zaměstnanci.
- Doporučujeme proto se na tuto oblast soustředit jako na prioritní. Základem by mělo být efektivní využití výsledků projektu HR Awards a využívání moderních nástrojů personální politiky zahrnující:
 - ✓ plánování lidských zdrojů (nábor/nástup nových zaměstnanců, odchod, skončení služebního poměru atd.),
 - ✓ vzdělávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků,
 - ✓ hodnocení pracovníků,
 - ✓ nastavení adaptačního procesu,
 - ✓ systemizace odpovídající potřebám zajišťování odborných agend a činností,
 - ✓ spravedlivý systém odměňování zaměstnanců,

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- ✓ vytváření podmínek pro sladování osobního a rodinného života s výkonem činnosti na RUP/univerzitě,
 - ✓ zvyšování atraktivity systému benefitů pro zaměstnance.
- Výše uvedené oblasti personální politiky musí být realizovány koncepčně, systematicky a metodicky jednotně, a to i ve vztahu k jednotlivým součástem univerzity, přestože zejména fakulty mají v této oblasti značnou autonomii.
 - V oblasti personální politiky dále doporučujeme vznik a (nebo) aktualizaci klíčových řídicích dokumentů, jako je kariérní řád, disciplinární řád či mzdový předpis. Součástí by měly být také aktuální metodické dokumenty a příručky např. vstupní příručka pro nové zaměstnance. S ohledem na změnu činnosti zaměstnanců RUP je nutné průběžně aktualizovat popisy pracovních činností na dílčích pozicích a pravidelné plánování činností jednotlivých útvarů.
 - V oblasti odměňování doporučujeme posílit fixní složku mzdy, nastavit jednotná, spravedlivá a transparentní pravidla pro přidělování prostředků vedoucím úseků na odměny pro jejich zaměstnance, umožnit větší flexibilitu pro přidělování odměn za konkrétní nadstandardní výkony, a významněji zohlednit odpracované roky ve fixní složce mzdy. Zároveň navrhujeme zvyšování platu zaměstnanců o inflaci a zvyšování platů na základě pravidelného hodnocení ostatních zaměstnanců, jehož implementace je součástí Strategického záměru. Výsledkem by měla být politika odměňování, která je transparentní, spravedlivá a motivační.
 - Součástí aktivní personální politiky by také mělo být vytvoření otevřeného prostředí pro komunikaci. Důležitými nástroji je tak pravidelné profesionální měření spokojenosti zaměstnanců, uplatňování metod zlepšování (např. metoda 360°), možnost anonymního poskytnutí zpětné vazby atd.

5. Měření výkonnosti činnosti na RUP

- Činnosti, které jsou na RUP vykonávány jeho zaměstnanci, by měly být měřitelné tak, aby je bylo možné vyhodnotit z hlediska náročnosti na využívání personálních, finančních, technických a dalších zdrojů.
- Z výsledků auditu vyplývá, že na úrovni jednotlivých organizačních útvarů ne vždy jsou tyto informace k dispozici nebo nemají vhodnou strukturu a podrobnost. Tam, kde tyto informace nejsou k dispozici, lze velmi obtížně posuzovat náročnost vykonávaných činností. Na nedostatek těchto dat mají vliv také časté změny organizační struktury a chybějící metodické vedení v této oblasti.
- Doporučeno je podstatně zlepšit monitoring výkonnosti jednotlivých činností/procesů RUP. Za tím účelem je navrhováno nejprve vytvoření jednotné metodiky/systému pro sledování činnosti a stanovit pro tyto činnosti ukazatele, které mají být sledovány. V návaznosti na vytvoření této metodiky provést její zavedení do praktické činnosti RUP. Odpovědnost za sledování relevantních ukazatelů na úrovni organizačních útvarů nesou jejich vedoucí, kteří musí být schopní prokázat na objektivních datech náročnost jednotlivých činností.

6. Zlepšení kvality manažerského vedení v rámci RUP

- Kvalitní manažerské vedení RUP je klíčovým předpokladem zlepšování činností a poskytovaných služeb jednotlivým součástem univerzity. Důležitým předpokladem však je, aby do vedoucích pozic byly obsazovány osoby s dostatečnými

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

manažerskými kompetencemi, případně byly vytvořeny podmínky pro to, aby si tyto manažerské kompetence mohli rychle osvojit.

- Jedním z doporučení auditu je snížení počtu vedoucích pozic, jehož důsledkem by mělo být obsazování vedoucích pozic osobami, které se této činnosti budou mít prostor věnovat a jejich úvazek bude stoprocentní případně se této úrovni bude blížit.
- Vedoucí pozice by měly být obsazovány především na základě příslušné odbornosti a manažerských schopností. V případě standardních pozic v liniové struktuře na základě výběrových řízení, ve kterých jsou tyto manažerské kompetence testovány. V případě stávajících zaměstnanců je nutné se zaměřit na rozvoj jejich manažerských dovedností ve formě k tomu určených školení např. development centrum.
- V kontextu těchto doporučení je vhodné důkladně zvážit roli prorektorů. Stávající systém totiž vede k tomu, že prorektoré mají pro vedení svých úseků pouze omezené úvazky, mnohdy bývají přetížení, případně jim chybí odpovídající manažerské schopnosti. Obzvláště u komplexních úseků, jako je např. Úsek pro vědu a výzkum (v jeho navrhované rozšířené podobě), je vhodné zvážit vytvoření vedoucích manažerských pozic. Pozice prorektorů může být orientována do úrovně poradní, koordinační nebo mentorské.

7. Uplatňování principů digitalizace a automatizace procesů

- Digitalizace představuje při současné dostupnosti technologických prostředků logickou snahu automatizovat a digitalizovat procesy, které byly až dosud zpracovávány ručně za účasti zaměstnanců. Digitalizace a automatizace by tak měla být přirozenou součástí činnosti RUP, měla by vést k odstraňování nadbytečné administrativní zátěže a rutinních činností ve prospěch kreativních činností závislých na lidské práci.
- Digitalizace je tak průřezovou oblastí, ke které je nutné přistupovat koncepčně a systematicky. Z výsledků auditu vyplývá, že proces digitalizace byl v minulosti zahájen a stále probíhá. Ne všechny snahy o digitalizaci v minulosti vedly k úspoře času a nákladů.
- Strategický záměr definuje oblast digitalizace činností jako jednu z hlavních priorit, na kterou je potřeba se soustředit. Tuto tezi také potvrzují výsledky auditu, neboť celou řadu činností by bylo možné optimalizovat, avšak za předpokladu provedení její kvalitní digitalizace.
- Z konkrétních příležitostí pro RUP je vhodné se soustředit nejen na digitalizaci hlavních procesů, ale také na vedlejší procesy, které mají obslužný charakter a univerzitě jako celku nepřinášejí klíčovou přidanou hodnotu. Jedná se o procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, oblasti financí, v oblasti spisové služby ale například i u právní agendy.

8. Zlepšení pracovních podmínek (prostory a jejich vybavení)

- Kvalitní pracovní prostředí patří mezi klíčové předpoklady výkonnosti zaměstnanců, a proto by mělo odpovídat nejen vykonávaným činnostem, ale také současným obvyklým standardům. Přestože jsou možnosti zlepšení pracovního prostředí do jisté míry limitovány využíváním historických (památkově chráněných) budov, jejichž údržba a správa je velmi nákladná, doporučujeme soustředit se na zlepšení pracovních podmínek jako na prioritu.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

- Řešením není změna lokace RUP, neboť původní historické budovy k činnosti univerzity patří, přičemž výhodou je lokace těchto budov do centra města a jejich kvalitní dostupnost. Navrhujeme proto i nadále intenzivně pracovat na modernizaci stávajících prostor a postupném zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců.
- Vzhledem k tomu, že činnosti RUP narůstají, zvyšuje se tlak také na prostory a umístění nových zaměstnanců. Rozšiřování prostor pro činnosti RUP je tak logické, nicméně je třeba oddělení nebo úseky umísťovat tak, aby byla zajištěna možná fyzická komunikace mezi úseky, které to vyžadují. RUP by tak měl provádět pravidelnou dislokaci zaměstnanců tak, aby to odpovídalo vykonávaným činnostem. Je nezbytné brát v úvahu charakter vykonávané práce a tomu přizpůsobovat jejich prostory. Ty útvary, které přijímají hosty (zahraniční i domácí), by měly mít pro tyto účely přiměřeně reprezentativní prostory nebo alespoň určeny v rámci budov RUP takové prostory, ve kterých je takové setkání možné.

9. Zlepšení úrovně komunikace

- Oblast komunikace RUP byla identifikovaná jako další příležitost ke zlepšení. Vhodně nastavená interní komunikace zvyšuje motivaci a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, a také cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot.
- Z výsledků auditu vyplývá, že na zlepšení interní komunikace je nutné pracovat jak v rámci jednotlivých útvarů, tak zejména mezi jednotlivými útvary navzájem. Úroveň komunikace se podstatně liší na úrovni jednotlivých organizačních útvarů a závisí na způsobu vedení daného útvaru. V této oblasti je vhodné zaměstnancům poskytovat vhodná školení. Vzhledem k tomu, že úroveň interní komunikace se také odvíjí od systému interních předpisů, jejichž rozsah by neměl zaměstnance zatěžovat nadbytečnými informacemi, je doporučeno provádět pravidelné revize stávající interních předpisů. Interní předpisy je také vhodné kompletně digitalizovat. Klíčovým zdrojem informací by pak měl být intranet obsahující relevantní informace. Sdílené informace stejné povahy by měly mít jednotný formát (např. jednotnou adresářovou strukturu).
- Externí komunikací RUP zahrnuje jeho okolí, tedy ostatní součásti fakulty a další zainteresované strany. Předmětem auditu primárně nebylo ověření úrovně externí komunikace. Ze zjištění však vyplývají dílčí závěry. Z provedeného šetření na úrovni fakult a pracovišť vyplývá, že informace nejsou ze strany RUP poskytovány v dostatečně přehledné a srozumitelné podobě. Ne všechny informace jsou také poskytovány v alespoň další jazykové mutaci (angličtina), což stěžuje orientaci zahraničních pracovníků, stážistů, studentů nebo zájemců o studium.
- Zlepšení komunikace ve vztahu k externímu prostředí by také významně přispělo zjednodušení organizační struktury (viz ostatní doporučení) a také vhodnější názvy vybraných pozic zaměstnanců.
- Externí komunikace by také měla vést k posilování vztahů mezi jednotlivými součástmi univerzity a k budování vzájemného respektu k výkonu činnosti napříč univerzitou. V případě řešení sporů, které mohou přirozeně na úrovni velikosti této organizace nastat, je doporučeno využívat techniky mediace a facilitace. V případě řešení složitých problémů doporučujeme využívat služeb profesionálního externího mediátora.

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

10. Systemizace a financování klíčových pozic na RUP

- RUP je financován nejen ze společného univerzitního rozpočtu, ale také z externích projektových zdrojů. Projektové zdroje jsou důležitou součástí financování jeho činnosti a přispívají ke zvyšování motivace jednotlivých zaměstnanců, kteří se na projektech podílí. Rizikem tohoto stavu je nevyváženost odměňování, neboť některé pozice nemusí mít k projektovému financování přístup, přestože je činnost těchto zaměstnanců klíčová. To dále vytváří tlak na nevyváženost odměňování a má to vliv na interpersonální vztahy.
- Doporučujeme u pozic, které zajišťují klíčové činnosti univerzity, snížení závislosti na externích projektových prostředcích a stabilizaci jejich odměňování z rozpočtu univerzity. Projektové zdroje by měly na úrovni RUP jako obslužné součásti univerzity být distribuovány rovnoměrněji.
- U klíčových pozic také není možné, aby nastávala situace, že jsou úvazky těchto osob vytvářeny z několika úvazků (i různé povahy např. částečný úvazek akademika a částečný THP). Tato skutečnost vede k tomu, že zaměstnanci nemusí vnímat působení na dané pozici v delší perspektivě, jejich odměňování může oscilovat bez ohledu na jejich aktuální výkonnost.

16.3 Závěr

Společnost KPMG Česká republika provedla v období od 7.2.2022 do 8.5.2022 posouzení využití personálních zdrojů rektorátu Univerzity Palackého v Olomouci. Výsledkem je návrh na úpravu počtu systemizovaných míst v jednotlivých úsecích rektorátu a restrukturalizace/reorganizace úseků rektorátu. Návrh na změny počtu systemizovaných míst je uveden v Tabulce 37. Součástí závěrečné zprávy jsou také vybraná doporučení uvedená v části 16.2, jejichž smyslem je přispět k zefektivnění činnosti rektorátu a optimalizaci využívání jeho zdrojů (zejména v personální oblasti).

Rektorát Univerzity Palackého v OlomouciProcesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022**17 Přílohy****Seznam zkratk**

AFO	Academia Film Olomouc
AS	akademický senát
AVP	Audiovizuální produkce
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CVT	Centrum výpočetní techniky
CŽV	celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČVUT	České vysoké učení technické
ČZU	Česká zemědělská univerzita
DPČ	dohoda o provedení činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
ESS	elektronická spisová služba
EU	Evropská unie
FTE	full-time equivalent (ekvivalent plné pracovní doby)
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HPP	hlavní pracovní poměr
ISDS	informační systém datových schránek
IT	informační technologie
MD	mateřská dovolená
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
MUNI	Masarykova univerzita
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ORV	Oddělení rozvoje a výstavby
OŘLZ	Oddělení řízení lidských zdrojů
PO	požární ochrana
PR	public relations (vztahy s veřejností)
RUP	Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci
SKM	Správa kolejí a menz
SZZ	státní závěrečná zkouška
THP	technicko-hospodářský pracovník
UHK	Univerzita Hradec Králové
UK	Univerzita Karlova
UP(OL)	Univerzita Palackého v Olomouci
U3V	Univerzita třetího věku
VUT	Vysoké učení technické
VaV	věda a výzkum
VZ	veřejná zakázka

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma Rektorátu UPOL (platnost k 1.3.2022).....	8
Obrázek 2: Statistiky činností v oblasti komunikace	73
Obrázek 3: Vývoj činností kariérního centra UPOL	81
Obrázek 4: Návrh nové organizační struktury RUP	127

Seznam grafů

Graf 1: Počet studentů vybraných vysokých škol na akademické pracovníky (2020)	6
Graf 2: Počet studentů vybraných vysokých škol na nové absolventy (2021).....	6
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců (FTE) rektorátu v letech 2018–2021	9
Graf 4: Srovnání postoje zaměstnanců (akademických pracovníků) fakult a rektorátu (1: spokojenost - 4: nespokojenost) v dílčích aspektech činnosti rektorátu	10
Graf 5: Rozdílová analýza mezi postojem zaměstnanců / akademických pracovníků fakult a rektorátu	11
Graf 7: Srovnání jednotlivých sekcí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců RUP	11
Graf 7: Vnímání činností RUP dle vybraných tvrzení zaměstnanců RUP (1: souhlas - 4: nesouhlas).....	12
Graf 8: Celkový dojem z činnosti RUP (1 nejlepší x 5 nejhorší)	13
Graf 9: Vnímání činností RUP dle vybraných tvrzení fakult (1: souhlas - 4: nesouhlas)	14
Graf 10: Hodnocení způsobu dohledání informací na RUP zaměstnanci fakult.....	14
Graf 11: Frekvence komunikace zaměstnanců fakult s RUP	14
Graf 12: Nezbytnost řešení požadavku zaměstnanců fakult na RUP v posledním roce	14
Graf 13 Způsob řešení požadavků s konkrétním zaměstnancem RUP ze strany fakult (1: spokojenost - 4: nespokojenost)	15
Graf 14: Vnímání pocitu zaměstnanců fakult, zda zaměstnanci na RUP pracují rádi	15
Graf 15: Počet zaměstnanců interního auditu a kontroly na srovnávaných univerzitách	21
Graf 16: Vývoj počtu FTE oddělení VZ na počet zaměstnanců RUP	23
Graf 17: Vývoj počtu VZ na zaměstnance (FTE) oddělení VZ.....	23
Graf 18: Počet zaměstnanců oddělení VZ na univerzitách.....	24
Graf 19: Počet zaměstnanců oddělení VZ na počet fakult	24
Graf 20: Počet zaměstnanců rektorátu zabývajících se BOZP, PO či krizovým řízením na vybraných univerzitách.....	30
Graf 21: Vývoj činností spisové služby	32
Graf 22: Počet zaměstnanců spisové služby na vybraných univerzitách	32
Graf 23: Vývoj činnosti archivu UPOL v letech 2016–2021	34
Graf 24: Vývoj počtu FTE na kanceláře kvestora vůči počtu FTE RUP	38
Graf 25: Vývoj počtu FTE oddělení finanční a investiční účtárny vůči počtu FTE RUP	41
Graf 26: Vývoj počtu FTE oddělení rozpočtu a daní vůči počtu FTE RUP	42
Graf 27: Podíl zpracovaných stavebních a přístrojových faktur na zaměstnance	43
Graf 28: Podíl zpracovaných cestovních příkazů, plateb kartou bezhotovostních plateb účtů na zaměstnance	43
Graf 29: Podíl zpracovaných dodavatelských/odběratelských faktur na zaměstnance	43
Graf 30: Podíl zpracovaných plateb přes platební brány na zaměstnance	44
Graf 31: Vývoj počtu pokladů zpracovávaných pro rektorát – 3,5 zaměstnankyně (0,5 zpracovává spisovku).....	44
Graf 32: Vývoj počtu pokladů zpracovávaných pro středisko 96 (knihovna, CVT, vydavatelství)	45
Graf 33: Vývoj počtu pokladů zpracovávaných pro středisko 97 (akademické sport centrum, projektový servis, vědeckotechnický park, instituty a studenty se speciálními potřebami)	45
Graf 34: Celkový počet zaměstnanců ekonomického odboru na univerzitách	46
Graf 35: Poměr zaměstnanců agendy EO na počet fakult	46
Graf 36: Poměr zaměstnanců agendy EO na celkový počet zaměstnanců univerzity	48
Graf 37: Objem agendy ČSSZ	49
Graf 38: Počet zaměstnanců agendy personálně-mzdového oddělení na srovnávaných univerzitách	49
Graf 39: Počet zaměstnanců agendy personálně-mzdového oddělení na počet zaměstnanců rektorátu	50
Graf 40 Počet zaměstnanců technického odboru FTE na počet zaměstnanců RUP FTE	53
Graf 42: Počet kontrolních dnů	53
Graf 43: Počet jízd a počet jízd na zaměstnance autoprovozu	54
Graf 44: Počet zpracovaných faktur na zaměstnance ekonomiky sportovní haly	55
Graf 45: Počet zaměstnanců agendy ORV na univerzitách	55
Graf 46: Počet zaměstnanců agendy ORV na počet fakult univerzity	56
Graf 46: Vývoj počtu FTE mezinárodního úseku na počet zaměstnanců RUP FTE	61

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Graf 48: Počet agendy oddělení mobility – EU vyjíždějící studenti	62
Graf 49: Počet agendy oddělení mobility - EU přijíždějící studenti.....	62
Graf 50: Počet agendy oddělení mobility – mimoevropské mobility studenti vyjíždějící a přijíždějící	63
Graf 51: Počet agendy oddělení mobility - zaměstnanci vyjíždějící a přijíždějící	63
Graf 52: Počet agendy oddělení mobility – stážisti vyjíždějící a přijíždějící.....	63
Graf 53: Počet agendy cizojazyčného odd. (v bývalé struktuře).....	64
Graf 54: Počet zaměstnanců zahraničního oddělení na srovnávaných univerzitách	64
Graf 55: Počet zaměstnanců zahraničního oddělení na počet fakult	65
Graf 56: Počet přijíždějících studentů	65
Graf 57: Počet studentů cizojazyčných programů	65
Graf 58: Počet mobilit - studenti.....	66
Graf 58: Srovnání počtu zaměstnanců zabývajících se vnějšími vztahy, komunikací, PR a marketingem na vybraných VŠ	74
Graf 63: Statistiky filmového festivalu AFO	78
Graf 64: Počet zaměstnanců kariérních center na vybraných vysokých školách	82
Graf 62: Počet zaměstnanců personálně-mzdového oddělení FTE na počet zaměstnanců RUP FTE	89
Graf 63: Počet zaměstnanců personálně-mzdového oddělení na univerzitách	90
Graf 64: Počet zaměstnanců personálně-mzdového na počet fakult	90
Graf 65: Počet zaměstnanců právního oddělení FTE na počet zaměstnanců RUP FTE.....	92
Graf 66: Objem právních úkonů.....	93
Graf 67: Počet smluv vložených do registrů	93
Graf 68: Počet zaměstnanců právního oddělení na univerzitách	94
Graf 69: Počet zaměstnanců právního oddělení na počet fakult.....	94
Graf 70: Počet zaměstnanců právního oddělení na počet zaměstnanců	95
Graf 74: Počet zaměstnanců studijních oddělení rektorátu na vybraných VŠ (pouze pro vybranou agendu pro možné srovnání).....	101
Graf 75: Vývoj počtu účastníků kurzů celoživotního vzdělávání (včetně U3V).....	103
Graf 76: Vývoj počtu publikací na UPOL v letech 2016–2020	108
Graf 77: Počet zaměstnanců oddělení strategie a kvality FTE na počet zaměstnanců RUP FTE	113
Graf 78: Počet zaměstnanců oddělení strategie na univerzitách	114
Graf 79: Počet zaměstnanců oddělení strategie na počet fakult	114
Graf 80: Počet zaměstnanců oddělení strategie na počet zaměstnanců univerzity	115

Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci

 Procesně-personální audit
KPMG Česká republika s.r.o.
Květen 2022

Seznam tabulek

Tabulka 1: Statistické údaje vysokých škol (2020)	6
Tabulka 2: TOP 10 dílčích aspektů s deklarací nejnižší spokojenosti zaměstnanců RUP (bez sekce A)	12
Tabulka 3: TOP 10 dílčích aspektů s deklarací největší spokojenosti zaměstnanců RUP (bez sekce A)	12
Tabulka 4: Oddělení a pozice přímo řízené rektorem – srovnání vybraných vysokých škol	19
Tabulka 5: Počet systemizovaných míst / počet FTE oddělení interního auditu a kontroly	20
Tabulka 6: Počty systemizovaných míst/počet FTE Oddělení veřejných zakázek	22
Tabulka 7: Srovnání činností kancléře UPOL s dalšími vysokými školami (červeně označeny, když činnost zajišťuje jiný útvar) ...	26
Tabulka 8: Počet systemizovaných míst / počet FTE Kanceláře rektora	28
Tabulka 9: Počty zaměstnanců sekretariátu/kanceláře rektora sloužící jako organizačně administrativní pracovníci na vybraných VŠ	28
Tabulka 10: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Bezpečnostní oddělení	29
Tabulka 11: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Spisová služba	31
Tabulka 12: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Archiv	33
Tabulka 13: Srovnání velikosti archivů a jejich činnosti za rok 2020 u vybraných univerzit	34
Tabulka 14: Počet systemizovaných míst/počet FTE – kancelář kvestora	37
Tabulka 15: Srovnání struktury kvestury s ostatními univerzitami (kromě ČVUT, UHK – data o struktuře kvestury chybí)	39
Tabulka 16: Počet systemizovaných míst/počet FTE Ekonomického odboru	41
Tabulka 17: Počet systemizovaných míst/počet FTE Oddělení mezd	48
Tabulka 18: Počet systemizovaných míst/počet FTE - Technický odbor	52
Mezi lety 2018 – 2021 bylo zpracováno 80 předprojektových a projektových akcí, byly podány žádosti o územní rozhodnutí, stavební povolení a kolaudační žádosti (viz Tabulka 19) a bylo provedeno cca 700 kontrolních dnů (data dodána pro roky 2016-2021, tedy pro roky 2018 – 2021 se jedná o přepočty). Při předávacím řízení bylo objeveno 375 vad nebo nedodělků. Mezi lety 2018 – 2021 bylo pak vyhotoveno 80 technických zpráv.	53
Tabulka 20: Počet aktivit mimo kontrolní dny	54
Tabulka 21: Počet systemizovaných míst/počet FTE Odbor internacionalizace - Centrum zahraniční spolupráce	60
Tabulka 22: Počet mezinárodních smluv	61
Tabulka 23: Počet systemizovaných míst/počet FTE na oddělení komunikace	72
Tabulka 24: Počet systemizovaných míst/počet FTE na oddělení univerzitních akcí	75
Tabulka 25: Počet systemizovaných míst/počet FTE na oddělení audiovizuální produkce	77
Tabulka 26: Počet systemizovaných míst/počet FTE v oddělení Academia Film Olomouc	78
Tabulka 27: Počet systemizovaných míst / počet FTE a oddělení studentských záležitostí	80
Tabulka 28: Počet systemizovaných míst/počet FTE OŘLZ a Právní oddělení	86
Tabulka 29: Počet systemizovaných míst/počet FTE – OŘLZ	88
Tabulka 30: Počet školení poskytnutých nebo absolvovaných v rámci právního oddělení (2018 – 2021)	94
Tabulka 31: Počet systemizovaných míst / počet FTE – Oddělení pro studium	100
Tabulka 32: Oddělení dalšího vzdělávání a inovací ve výuce	102
Tabulka 33: Počet systemizovaných míst / počet FTE - Oddělení vědy a výzkumu	107
Tabulka 34: Srovnání personálního zajištění oblasti vědy a výzkumu, doktorských programů a projektové podpory na vybraných VŠ	108
Tabulka 35: Počty systemizovaných míst/počet FTE na oddělení kvality a strategie	113
Tabulka 36: Počty systemizovaných míst/počet FTE na Úseku pro informační technologie, hodnocení výzkumu a udržitelnou UP	117
Tabulka 37 Celkový přehled návrhu na změnu systemizace počtu pracovních míst	125