

## **I. ETAP 1 - Diagnoza zagadnień kadrowych i organizacyjnych**

### **1. Audyt dokumentacji kadrowej**

- analiza dokumentacji kadrowej (akta osobowe, szkolenia przewidziane przepisami prawa);
- analiza rozliczania czasu pracy (ewidencja czasu pracy, harmonogramy, urlopy) wypłata wynagrodzenia wraz z należnymi dodatkami;
- analiza dokumentacji dotyczących rozliczania podróży służbowych;
- analiza PFRON, GUS (sprawozdawczość);
- analiza zatrudnienia pod kątem form zatrudnienia oraz zgodności z wymaganiami formalno prawnymi;

Oczekiwany efekt ww. prac: raport (wskazanie błędów, rekomendacje).

### **2. Audyt systemu wynagrodzeń**

- analiza dokumentacji wewnętrznej, w tym przede wszystkim: regulamin wynagradzania,
- analiza obecnych zasad dotyczących wynagradzania pracowników,
- analiza dokumentacji płacowej (karty wynagrodzeń),
- analiza składników wynagrodzeń i ich proporcji,
- analiza zasad awansowania pracowników,
- sporządzenie bilansu motywacyjnego obecnego systemu,
- analiza obecnego systemu wynagrodzeń w kontekście czynników wpływających na rynek i system wynagrodzeń (poziom bezrobocie, inflacja, poziom wynagrodzeń, możliwości finansowe przedsiębiorstwa),
- analiza taryfikatora kwalifikacyjnego,
- analiza konstrukcji siatki płac,
- analiza funkcjonujących w praktyce zasad przeszerowywania pracowników,
- analiza krzywej wynagrodzeń (nałożenie faktycznych wynagrodzeń na siatkę płac i kategorie zaszerowywania).

Oczekiwany efekt ww. prac: raport (wskazanie błędów, rekomendacje)

### **3. Audyt organizacyjny**

- wywiady indywidualne z kadrą zarządzającą, kierowniczą oraz wybranymi pracownikami,
- weryfikacja podziału zadań (opracowanie macierzy podziału zadań),
- zidentyfikowanie i określenie elementów procesu pracy na poszczególnych stanowiskach, mierników efektywności stanowisk,
- analiza organizacji pracy w odniesieniu do obowiązujących procedur i stanu zatrudnienia,
- zebranie informacji dotyczących faktycznej organizacji pracy i podziału zadań, a także rzeczywistych obciążeń poszczególnych działów (z ewentualnym wykorzystaniem m.in. metody obserwacji bezpośredniej pracy – sugerowany model badania w przypadku pracowników działających na kluczowych obiektach Spółki – stacjach uzdatniania wody oraz oczyszczalni ścieków, a także pracujących w tzw. terenie),
- zebranie informacji dotyczących wpływu poszczególnych czynników na efektywność pracy,
- zebranie informacji dotyczących zakresów zadań na poszczególnych stanowiskach, obciążenia zadaniami, złożoności realizowanych zadań, wymagań kwalifikacyjnych oraz kompetencyjnych niezbędnych do realizacji zadań na stanowisku pracy,
- diagnoza luk organizacyjnych, marnotrawstw.

Oczekiwany efekt ww. prac: Raport dotyczący każdej audytowanej komórki organizacyjnej, wskazania i rekomendacje zmian (organizacja pracy, modelowanie struktury organizacyjnej;

informacje dotyczące dociążenia / niedociążenia poszczególnych działów możliwości zmiany organizacji pracy, wskazania / rekomendacje dotyczące optymalizacji zatrudnienia). W efekcie tego audytu Zamawiający oczekuje także informacji, czy przy obecnie realizowanym zakresie zadań, uwzględniając aktualny system organizacji pracy, poziom zatrudnienia w Spółce jest optymalny (zbyt niski / zbyt wysoki).

## **II. Etap II – Zaprojektowanie systemów zarządczych**

### **1. Projekt struktury organizacyjnej**

- konsultacje przy modelowaniu struktury organizacyjnej oraz opracowaniu regulaminu organizacyjnego.
- opracowanie regulaminu organizacyjnego.

Oczekiwany efekt ww. prac – projekt regulaminu organizacyjnego Spółki.

### **2. Opracowanie systemu wynagrodzeń**

- Opracowanie regulaminu wynagrodzeń, tj. polityki płacowej na najbliższe lata (uwzględniającej wartość pracy oraz złożoność stanowisk, trendy rynkowe i możliwości finansowe przedsiębiorstwa – w zakresie płac zasadniczych).

Oczekiwany efekt ww. prac – projekt regulaminu wynagrodzeń, projekt „widełek” płac dla poszczególnych stanowisk, projekt systemu motywacyjnego dla części ruchomej płac (jako istotny element nowego systemu wynagrodzeń).

## **III. Etap III - Wdrożenie**

### **1. Opracowanie dokumentacji formalno – prawnej**

- opracowanie kart wdrożeniowych, porozumień zmieniających, wypowiedzeń,
- konsultacje i nadzór nad opracowaniem opisów stanowisk pracy (wraz z zakresami obowiązków), dokumentacji formalnej niezbędnej do skutecznego wdrożenia zmian organizacyjnych.

Oczekiwany efekt ww. prac – dokumentacja z ww. obszaru (w tym: kadr i płac).

### **Dodatkowe informacje:**

- 1) Termin wykonania całości zakresu zadania 31.10.2020.
- 2) Rozliczenia dokonywane będą po odbiorze prac dla każdego z Etapów.
- 3) Wykonawca przedstawi Zamawiającemu w terminie do 5 dni od dnia podpisania umowy Harmonogram Rzeczowo – Finansowy, sporządzony według własnego wzoru, w którym znajdą się co najmniej następujące informacje: przewidywany termin graniczny realizacji poszczególnych etapów oraz koszt netto poszczególnych etapów.
- 4) Wymagane raporty / dokumenty Wykonawca po uzgodnieniu wersji elektronicznej przekazywać będzie za protokołem w wersji papierowej – 2 egz., oraz w wersji elektronicznej – 1 egz. plik otwarty w formacie doc. na płycie CD.
- 5) Zamawiający w ciągu 10 dni roboczych będzie akceptował przesłane Raporty oraz pozostałe dokumenty opracowane przez Wykonawcę (np. projekt regulaminu organizacyjnego Spółki). Przez akceptację Zamawiający rozumie zgłoszenie uwag / poprawek do przesłanych dokumentów (w takim układzie Wykonawca zobowiązany będzie do niezwłocznego dokonania odpowiednich poprawek lub do ich nieuznania – wymagane wtedy jest podanie powodów nieuznania zgłoszonych przez Zamawiającego uwag) lub zaakceptowanie przekazanych dokumentów. Brak uwag Zamawiającego w wyznaczonym terminie oznacza akceptację przedłożonych dokumentów/opracowań. Każdy z trzech etapów audytu powinien zakończyć się spisaniem bezusterkowego

protokołu zdawczo – odbiorczego, który stanowić będzie obligatoryjny załącznik do wystawianych za każdy z trzech etapów faktur.

- 6) Stan zatrudnienia w Spółce na dzień 25.03.2020 wynosi 118 pracowników.
- 7) Schemat organizacyjny Spółki stanowi Załącznik nr 1 do OPZ.
- 8) Zamawiający będzie Wykonawcy przekazywał niezbędne dokumenty po pisemnym wniosku, w terminie do 5 dni roboczych w wersji elektronicznej w formie skanów. Jeżeli Wykonawca zawnioskuje o przekazanie dokumentów w formie papierowej Zamawiający wyśle wymaganą korespondencję kurierem w terminie 5 dni roboczych.
- 9) W przypadku wnioskowania przez Wykonawcę o dostarczenie zestawień lub opracowań nie będących w posiadaniu Zamawiającego, każdorazowo będzie weryfikowana możliwość wykonania takich dokumentów przez Zamawiającego oraz niezbędny do tego termin.

*Załączniki:*

1. Schemat organizacyjny Spółki.

