



## Specifikace předmětu plnění

pro veřejnou zakázku s názvem

### **Implementace Age managementu ve společnosti DF Partner s.r.o.**

Zadavatel si pod pojmem Age management představuje způsob řízení/nastavení personální strategie s ohledem na věk zaměstnanců a individualitu jednotlivce. Vzhledem k aktuálnímu trendu stárnutí populace a s ohledem na specifické potřeby věkově různých skupin zaměstnanců zadavatel cílí na nastavení možností kariérního růstu a zohlednění péče o zaměstnance v průběhu jejich pracovního života pro účely dlouhodobé udržitelnosti klíčových pozic, maximalizace efektivity práce a dobrého pracovního prostředí.

S ohledem na výše uvedené zadavatel poptává vytvoření firemní personální strategie, nastavení klíčových personálních procesů a proškolení klíčových zaměstnanců tak, aby nastavená personální strategie mohla být efektivně implementována. Tyto aktivity zadavatel rozdělil do níže uvedených oblastí:

#### **1. Personální strategie**

Společnost DF Partner si uvědomuje, že klíčovou hodnotou firmy jsou spokojení a motivovaní lidé, proto se chce zaměřit na všechny důležité milníky života zaměstnance ve firmě: proces nábory, adaptace zaměstnanců, motivace a odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoje, práce s talenty a nástupníky, výstupní rozhovory. Jednou ze základních hodnot společnosti DF Partner je využití potenciálu lidí, jejich silných stránek, zkušeností a talentů. Skladba současných týmů z pohledu věku je velmi různorodá, což se pozitivně projevuje ve výsledcích společnosti. Proto se společnost DF Partner rozhodla vytvořit personální strategii, která bude podporovat různorodé týmy z pohledu věku a šířit osvětu o jejich přínosech. Společnost DF Partner vnímá práci s věkově různorodými týmy jako konkurenční výhodu.

**Cíl:** Písemně zpracovaná personální strategie, která umožní plánovat veškerou práci s lidskými zdroji v návaznosti na podnikovou strategii. Stanovuje, co a jakým způsobem je třeba změnit v oblasti personálního řízení. Klíčové pracovní pozice. Talent management. Zajištění zastupitelnosti. Patří do ní veškeré procesy a opatření týkající se získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců, jejich dalšího rozvoje a odměňování. Komunikace s pracovníky (jak často, v jakých formách, kdo, ...) Slouží také jako zadání pro HR marketing - vůči okolí firmy i vlastním zaměstnancům.

Výstupem je personální strategie v písemné podobě.

Naplnění cíle bude probíhat ve třech krocích:

##### **a) Workshop – seznámení managementu a HR s výstupy personálního auditu, projektem a následnými akčními kroky, které umožní zavedení age managementu do společnosti DF Partner**

**Cíl:** Účastníci workshopu se seznámí s výstupy personálního auditu, jehož zaměřením bylo zmapování tématu age managementu v oblasti personální práce ve společnosti DF Partner. Účastníci workshopu budou informováni o smyslu, přínosu, koncepci a podpůrných nástrojích úspěšné implementace age managementu, která bude součástí personální strategie společnosti. Workshop se také zaměří na téma stárnutí populace z pohledu socioekonomického a kulturního a jeho vlivu na pracovní trh. Poukazuje na hlavní trendy práce s věkovou různorodostí zaměstnanců v České republice a poskytuje inspiraci ze zahraničních zemí, kde se touto problematikou intenzivně zabývají.

**Cílová skupina:** vrcholový, střední management a HR manažer

**Počet osob:** 24 (2 skupiny po 12)

**Rozsah:** 2 dny (= 16 hodin), (1 den na 1 skupinu)



**b) Workshop – vytvoření hlavních pilířů personální strategie s ohledem na potřeby jednotlivých generací na pracovišti (AM)**

Cílová skupina: vrcholový management a personální oddělení

Počet osob: 10 (1 skupina)

Rozsah: celkem 6 dní (= 48 hodin), 3 x 2 dny, rozložené do 3 měsíců.

**c) Workshop – Sestavení výsledné personální strategie na základě vstupů z workshopu ve formě písemného dokumentu; oponentura.**

Cílová skupina: HR manažer, výkonný ředitel

Počet osob: 2 (1 skupina)

Rozsah: 1 den (= 8 hodin)

Výstup: Dokument v min. rozsahu 5 normostran, který bude mít návaznost na firemní strategii a bude popisovat procesy a opatření v oblasti personalistiky. Součástí bude tvorba manuálu pro zaměstnance.

**2. Matice odpovědností a pravomocí**

Cíl: Definovat vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti pracovních pozic a zaměstnanců dle seniority. To je důležité pro řízení lidí, rozhodování, schvalování a právní či finanční odpovědnosti. Na základě definice jednotlivých pracovních pozic nastavit znalostní a kompetenční matice.

Naplnění cíle bude probíhat ve dvou krocích:

**a) Vytvoření metodiky / interní směrnice pro vytvoření popisu pracovních činností**

Vytvoření metodiky / interní směrnice pro vytvoření popisu pracovních činností, která zohledňuje senioritu, zkušenosti a schopnosti zaměstnanců. Proškolení HR manažera, jak vést rozhovory s top a středním managementem na téma definice pracovních pozic, nastavení kompetenčních matic a kariérních stezek.

Cílová skupina: HR manažer, Výkonný ředitel

Počet osob: 2 (1 skupina)

Rozsah: 1 den (= 8 hodin)

Výstup: Dokument (směrnice) v min. rozsahu 10 normostran, který bude obsahovat popis pracovních činností.

**b) Identifikace činností a definice matic pravomocí a odpovědností pracovních pozic (vedení + každý útvar)**

Cílová skupina: HR manažer, Vrcholový a střední management, Výkonný ředitel

Počet osob: (10 skupin po 10-20 osobách)

Rozsah: 20 dní (= 160 hodin), 2 dny (= 16 hodin) na 1 skupinu

**3. Systém hodnocení**

Cíl: Zavedení systému hodnocení – poskytování průběžné zpětné vazby podporující strategii společnosti s využitím potenciálu věkově různorodých týmů. Výsledkem bude nastavení motivačního systému pro zaměstnance, který komplexně a objektivněji zhodnotí jak aktuální výkon práce, tak dlouhodobý rozvoj pracovních schopností pracovníků s ohledem na jejich věkovou strukturu a dosaženou kvalifikaci (praxi).

Naplnění cíle bude probíhat ve dvou krocích:



**a) Vytvoření metodiky „hodnocení zaměstnanců“**

Cílová skupina: HR manažer, Výkonný ředitel

Počet osob: 2 (1 skupina)

Rozsah: 2 dny (= 16 hodin)

Výstup: Dokument v min. rozsahu 2 normostrany s popisem postupu při hodnocení zaměstnanců.

**b) Školení na systém hodnocení a poskytování zpětné vazby**

Cílová skupina: HR manažer, Vrcholový a střední management, Výkonný ředitel

Počet osob: 24 (2 skupiny po 12 osobách)

Rozsah: 2 dny (= 16 hodin), 1 den (8 hodin) na 1 skupinu

**4. Systém odměňování**

Cíl: Nastavení odměňovacího systému, který je interně spravedlivý, externě konkurenceschopný a plní motivační funkci vzhledem k výkonu jednotlivců a reflektuje potřeby jednotlivých generací na pracovišti. Provázání odměňovacího systému na proces hodnocení zaměstnanců. Nastavení komunikačních kanálů pro cílovou skupinu zaměstnanců.

Výstupem je strategie mzdové politiky v písemné podobě.

Naplnění cíle bude probíhat ve dvou krocích:

**a) Vytvoření interní směrnice „Odměňování“**

Cílová skupina: HR manažer, Výkonný ředitel

Počet osob: 2 (1 skupina)

Rozsah: 2 dny (= 16 hodin)

Výstup: Dokument směrnice v min. rozsahu 5 normostran.

**b) Analýza účelu pracovní role, identifikace ukazatelů pracovního výkonu (KPI), nastavení vazby plnění ukazatele na výši odměny**

Pro každou jednotlivou pracovní roli ve společnosti DF Partner (85 rolí) bude provedena analýza pod vedením nezávislého externího konzultanta (zajistí účastník), zahrnující následující fáze:

i) Definice pracovní role

- Proč je uvedená pracovní role ve společnosti potřebná?
- Co je hlavní požadovaný výsledek pracovního úsilí s ohledem na potřeby společnosti?

ii) Identifikace vhodných ukazatelů pracovního výkonu

- V souladu s cíli pracovní role budou identifikovány celofiremní strategické ukazatele.
- S ohledem na specifika konkrétní pracovní role budou zvoleny i další důležité ukazatele (jiné individuální ukazatele nebo osobní hodnocení nadřízeného).
- Součástí posouzení bude i ověření měřitelnosti jednotlivých ukazatelů.
- Výsledkem analýzy bude číselník ukazatelů (max 5), které budou použity pro rozdělení individuální odměny.

Cílová skupina: HR manažer, Vrcholový a střední management, Výkonný ředitel + analytik



Počet osob: 24 osob (12 skupin po 2 – 5 osobách) + analytik

Rozsah: 22 dnů (= 176 hodin), 1-2 dny na 1 skupinu

Výstup: Dokument s metodikou v min. rozsahu 10 normostran s rozdělením na pracovní role.

## 5. Strategie náboru

Cíl: Definovat strategii náboru, která bude respektovat junioritu/senioritu jednotlivých pozic, bude definovat práci s interními kandidáty a udržení know-how ve společnosti (nositeli know-how jsou často dlouholetí zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti od dob jejího založení).

### a) **Zmapování aktuální situace strategie náboru, návrh koncepce a finalizace výsledných pravidel**

Cílová skupina: HR manažer

Počet osob: 1

Rozsah: 1 den (= 8 hodin)

## 6. Nastavení adaptačního procesu

Cíl: Vytvořit závaznou celofiremní metodiku. Adaptační proces nových zaměstnanců bude probíhat jednotně, budou stanoveni mentoři pro jednotlivé pracovní pozice, a před ukončením zkušební doby nového zaměstnance proběhne vyhodnocení a nastavení cílů na další období.

### a) **Zmapování potřeb a vytvoření závazné metodiky pro adaptační proces**

Cílová skupina: HR manažer, Výkonný ředitel

Počet osob: 2 (1 skupina)

Rozsah: 1 den (= 8 hodin)

## 7. Rozvojový plán zaměstnance

Cíl: Nastavit proces nástupnictví a provázat jej s dalšími personálními procesy a strategií společnosti DF Partner. Identifikovat klíčové pozice a klíčové zaměstnance, kteří nesou specifické know-how. Stabilizace a motivace klíčových zaměstnanců. Pro klíčové pracovní role a talenty zpracovat individuální rozvojový plán - v podobě písemných nebo elektronických záznamů o kariéře a plánovaném rozvoji.

### a) **Systematický plán rozvoje jednotlivých pracovních pozic, útvarů a zaměstnanců**

Cílová skupina: HR manažer, Vrcholový a střední management, Výkonný ředitel

Počet osob: 4 skupiny po 12 osobách

Rozsah: 4 dny (= 32 hodin), 1 den na 1 skupinu

Výstup: Dokument rozvojového plánu v min. rozsahu 2 normostrany s popisem metodiky a postupy při rozvoji zaměstnanců.

## 8. Rozvojové HR vzdělávací aktivity

Cílem zadavatele je výcvik podnikových mentorů, lektorů a instruktorů, kteří se zaměří na specifika jednotlivých generací a potřeb různých skupin zaměstnanců. Jejich odborné dovednosti tak budou doplněny o potřebné měkké dovednosti, které vzejdou z realizovaného development centra.

Cíl: Analýza současného a budoucího pracovního potenciálu, schopností a znalostí vybraných řídicích pracovníků. Na základě analýzy zhodnocení jejich rozvojových potřeb v oblasti řízení výkonu (dosahování cílů, chování, rozvoj a vzdělávání podřízených, kariérní růst s ohledem na



potřeby jednotlivých generací). Školení manažerských dovedností s ohledem na práci s různorodými týmy, generacemi a specifickými pracovními skupinami.

**a) Identifikace rozvojových potřeb manažerů (development centrum)**

Cíl: Analýza kompetencí a schopností jednotlivých manažerů, identifikace potřeb dalšího rozvoje a vzdělávání jednotlivých manažerů.

Cílová skupina: Střední a vrcholový management

Počet osob: cca 30 osob (3 skupiny po 8-10 osobách)

Rozsah: 12 dnů (= 96 hodin), 4 dny na 1 skupinu

**b) Podpora vrcholového managementu (koučování a mentoring)**

Cíl: Školení jednotlivých manažerů v oblastech zjištěných v rámci bodu 8. a) výše.

Cílová skupina: Vrcholový management

Počet osob: 9 (individuální)

Rozsah: 9 x 2 hodiny koučování x 12 koučování za rok = 27 lektorských dnů (= 216 hodin)

**c) Prezentační dovednosti interních lektorů**

Cíl: Dovednosti interních „školitelů“/„prezentátorů“, díky kterým se zvýší efektivnost při školení nebo při předávání nových informací dalším zaměstnancům. Dokážou zaujmout, lépe udržet pozornost, správně zdůrazňovat klíčové aspekty prezentovaných informací.

Cílová skupina: Vybraní zaměstnanci DF Partner

Počet osob: 10 osob (1 skupina po 10 osobách)

Rozsah: 2 dny (= 16 hodin)

**d) Den zdraví (prevence a posilování pracovních schopností všech věkových kategorií)**

Cíl: Aktivity zaměřené na prevenci, udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech věkových kategorií - přednášky a konzultace na témata z oblasti výživy, rozvoje myšlení, prevence nemocí, fyzioterapie a zdravého pohybu. Aktivity budou voleny tak, aby naplnily potřeby jednotlivých věkových skupin.

Počet osob: 120 osob (10 skupin po 12 zaměstnancích)

Rozsah: 5 dní (= 40 hodin), 4 hodiny na 1 skupinu, 2 skupiny v 1 den

---

Pozn.: Jedná se o uzavřené kurzy pro zaměstnance společnosti DF Partner s.r.o.. Počet osob (zaměstnanců) u jednotlivých aktivit je pouze orientační. Konkrétní počet osob v rámci jednotlivých aktivit bude upřesněn vždy před konáním aktivit, a to v závislosti na možnostech školících prostor, požadavcích a potřebách Objednatele.