**ZACHODNIOPOMORSKI UNIWERSYTET TECHNOLOGICZNY**

WYDZIAŁ INŻYNIERII MECHANICZNEJ I MECHATRONIKI



**Przedsiębiorstwo „Sumara” Sp. z o.o.**

# **Praca zaliczeniowa z przedmiotu**

# **„Zarządzanie personelem”**

***Maciej Sumara***

**ZiP 1n-33**

**Szczecin 2011**

1. **Historia firmy.**Początki działalności produkcyjnej, kontynuowanej w spółce „Sumara” sięgają drugiej połowy lat 90-tych XX wieku. Pierwszym produktem były palety do transportu butli gazowych 11kg, produkowane według wzoru udostępnionego przez klienta, niemieckiego koncernu gazowego Rheingas. Była to prosta konstrukcja o wymiarach ok. 1350x1200x980mm, składająca się z kątowników gorącowalcowanych, teowników, płaskowników walcowanych, oraz drutu o średnicy 6mm. Gotowa konstrukcja poddawana była usługowemu cynkowaniu ogniowemu.   
     
   Produkcja została zorganizowana w dość prowizorycznych warunkach, na bardzo ograniczonej powierzchni (około 100m² usytuowanych na terenie miasta Szczecin). Stosowano stosunkowo nieefektywne technologie obróbki: transport ręczny surowców, cięcie profili szlifierką kątową, wiercenie wiertarką ręczną, spawanie metodą MAG. Gotowy towar transportowany był za pomocą samochodu osobowego z przyczepą. Dobór narzędzi i urządzeń determinowany był bardzo ograniczonymi środkami finansowymi – rozpoczęcie produkcji nie byłoby możliwe bez finansowania przez klienta w postaci zaliczki 100%.  
     
   W późniejszym okresie firma pozyskała kolejnych klientów z branży gazowej na niemieckim rynku. Pod koniec lat 1990tych na niemieckim rynku gazu propan-butan funkcjonowało wiele różnych typów palet do transportu butli, wiele firm nie korzystało z palet wcale. W roku 1997 z inicjatywy firmy Rheingas rozpoczął się proces standaryzacji rozwiązań transportowych – skutkiem było z jednej strony wstrzymanie nowych zleceń ze strony tej firmy, z drugiej strony pojawiła się szansa współtworzenia nowego standardu palet do transportu butli gazowych.  
     
   Pod przewodnictwem firmy Sumara zostały zebrane uwagi dotyczące palet od szefów zakupów największych uczestników niemieckiego rynku, takich jak: Rheingas, Progas, Westfalen AG, Primagas, Tyczka, Shellgas, VEBA Wärmeservice, Knauber. Doszło do dwóch spotkań przedstawicieli największych firm, na których przedstawiane były kolejne wersje prototypów nowej palety.   
     
   Głównymi wytycznymi przy konstrukcji nowej palety były:  
     
   - optymalizacja/redukcja wagi  
   - optymalizacja wymiarów zewnętrznych  
   - kompatybilność z automatycznymi liniami do paletyzowania butli  
   - łatwa obsługa i możliwość załadunku z trzech stron  
     
   Nowa paleta została nazwana AS1211 – w czym 1211 oznacza 12 butli po 11kg, wyróżniała się bardzo niską wagą (58kg – dla porównania, wcześniejsze rozwiązania ważyły 85 do 120kg przy porównywalnej pojemności), gładkim dnem (umożliwiającym automatyczne wysuwanie butli z palet), oraz niewielkimi rozmiarami zewnętrznymi (1230mm x 1006mm x 970mm). Uzyskanie tak niewielkiej długości palety możliwe było dzięki zastosowaniu jako ściany lekkiej i cienkiej taśmy poliamidowej zamiast profilu stalowego. Efektem takiej redukcji wymiarów była możliwość ustawienia dwóch palet w poprzek standardowej skrzyni ciężarówki (2,48m). Na szerokości ciężarówki mieściło się w ten sposób osiem butli zamiast dotychczasowych sześciu (przyrost o 33%). Paleta uzyskała pozytywną opinię w zakresie możliwości automatyzacji załadunku palet butlami ze strony producenta linii automatycznych. Rozwiązania zastosowane w palecie zostały zastrzeżone wzorami użytkowymi w polskim i niemieckim urzędzie patentowym w roku 1998.  
   Uzyskany model palety został zaakceptowany przez firmy Rheingas, Progas oraz VEBA Wärmeservice – pozostałe firmy albo w dalszym ciągu korzystały ze swoich dotychczasowych rozwiązań, albo nie korzystały z palet w ogóle.  
     
   Przez kolejne lata wprowadzane były kolejne usprawnienia w procesie produkcyjnym, pozyskiwano nowe urządzenia i maszyny (wózek widłowy, ciągnik siodłowy, frezarka, tokarka, piła tarczowa do cięcia stali, piła taśmowa do cięcia stali, gilotyna do blach, palnik plazmowy, prasa hydrauliczna) – rozwój ten możliwy był po przeniesieniu produkcji do hali o powierzchni ok. 900m² na terenie miasta Choszczno w roku 2000. Jednym z powodów wyboru nowej lokalizacji było miejsce zamieszkania kilku sprawdzonych pracowników.   
   Kolejnymi miejscami produkcji było Słutowo w Gminie Recz (pierwsza własnościowa lokalizacja, niekorzystny podział pomieszczeń i ograniczona powierzchnia, ok. 600m², rok 2002) i Wielgoszcz na terenie tej samej gminy (duże pomieszczenia z utwardzoną posadzką i możliwością rozbudowy, ok. 1200m², rok 2008). Do roku 2011 park maszynowy został dodatkowo powiększony o 3 prasy mimośrodowe o nacisku 15, 45 i 60 ton, piec do hartowania przyrządów do wykrawania, piłę taśmową sterowaną numerycznie, sześcioosiowy laser do cięcia stali i innych materiałów.  
   W zakresie zastosowania technik informatycznych w przedsiębiorstwie nastąpił rozwój od jednego stanowiska komputerowego z edytorem tekstu i drukarką (1996r.) do sieci z własną domeną zintegrowaną z systemem monitoringu, rejestracją czasu pracy i innymi systemami, oraz z zabezpieczeniem danych w chmurze z opóźnieniem do ok. 15 minut (2011r).   
     
   Spółka „Sumara” została założona w czerwcu 1998r celem wydzielenia działu produkcji lekkich konstrukcji stalowych z dotychczasowej działalności, osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą.
2. **Planowanie personelu.**Ze względu na historię i aktualny stan rozwoju firmy, planowanie personelu jest w fazie kształtowania – metody wykorzystywane do tej pory, czyli ręczne sterowanie, nie sprawdzają się na obecnym etapie działalności firmy. Politykę personalną można określić jako politykę krótkofalową, wynikającą z bieżących potrzeb personalnych i średniookresowych planów produkcyjnych.
   1. Jak się planuje personel.  
      Do tej pory planowanie personelu dotyczyło głównie pracowników fizycznych, z bardzo ograniczonymi wymaganiami dotyczącymi kwalifikacji:  
      - spawacze: książeczka spawacza, Ew. certyfikat wg EN 287-1  
      - ślusarze: brak szczególnych wymagań.  
        
      Pozostałe stanowiska (księgowa, kierowca, stróż, kierownik produkcji, narzędziowiec) zostały zatrudnione w bliżej niezdefiniowanym, indywidualnym procesie selekcji. W większości przypadków stanowisko jest tożsame z daną osobą – zakres obowiązków tych pracowników jest wynikowy i nie został udokumentowany
   2. Rekrutacja i selekcja.   
      W obecnie funkcjonującej Spółce za politykę rekrutacyjną odpowiedzialny jest prezes zarządu współpracujący z udziałowcami i pracownikami o najdłuższym stażu pracy. Potrzeba rekrutacji wynikała do tej pory głównie dla prostych stanowisk produkcyjnych, takich jak ślusarz lub spawacz. Poszukiwanie kandydatów odbywa się tzw. „pocztą pantoflową”, czyli wśród osób znajomych pracowników lub osób, które zgłosiły się na własną inicjatywę w siedzibie firmy celem poszukiwania pracy.   
      Po okazaniu odpowiednich uprawnień w przypadku spawaczy i zaakceptowaniu warunków płacowych, osoby na w/w stanowiska zatrudniane są na krótki, kilkudniowy, okres próbny. Ten czas wystarcza na podjęcie decyzji o przydatności pracownika na dane stanowisko. Poza tym firma posiada zbiór danych osób, które ubiegały się o zatrudnienie – w przypadku zapotrzebowania, nawiązuje się z nimi kontakt.  
      Rekrutacja i selekcja kadr nie została do tej pory sformalizowana, osoby te, wybierane często przypadkowo, podlegały subiektywnej ocenie właścicieli firmy. Szczególnie trudna okazała się rekrutacja na stanowisko kierownika produkcji – w ciągu 6 lat zostało zatrudnionych kolejno 5 osób o różnych profilach. Osoby te nie uzyskiwały odpowiednich, jednak subiektywnych i niezdefiniowanych wyników i były zwalniane, bądź rezygnowały ze stanowiska z różnych powodów.
   3. Wprowadzenie  
      Wprowadzenie nowego pracownika na polega na zapoznaniu danej osoby z brygadzistą i wręczeniu odzieży roboczej, oraz potrzebnego wyposażenia osobistego. Firma nie wypracowała do tej pory szczegółowej procedury wprowadzania nowego pracownika. Wynika to z nieskomplikowanych wymagań dotyczących tych osób.  
        
      Wprowadzenie osób na stanowiskach kierowniczych odbywało się dotąd w sposób nieformalny, stanowiska były tworzone pod konkretne osoby, a jej kompetencje były płynnie przekazywane bezpośrednio od właściciela. Proces ten przynosił wiele komplikacji i konfliktów ze względu na braki w definicji kompetencji i obowiązków.
   4. Szkolenia.   
      W pierwszych latach działalności szkolenia praktycznie nie występowały, na stanowisku spawacz mógł pracować każdy, kto w subiektywnej ocenie właścicieli potrafił spawać.  
      Podobna wyglądała sytuacja w przypadku innych stanowisk wymagających formalnych lub nieformalnych umiejętności.  
        
      Od kilku lat każdy nowy pracownik przechodzi szkolenie stanowiskowe, szkolenie BHP i w razie potrzeby dodatkowe szkolenia wymagane na danym stanowisku (obsługa lasera, piły taśmowej CNC, kotła na biomasę, etc.)  
        
      Obecnie wszyscy spawacze posiadają aktualny certyfikat wg EN 287-1 – szkolenia udało się przeprowadzić grupowo w ramach szkolenia przeprowadzonego przez ZDZ Choszczno na terenie zakładu. W 2011r, również na terenie zakładu przeprowadzone zostało grupowe szkolenie na obsługę wózka widłowego.   
      Innym ważnym szkoleniem było szkolenie na operatora lasera. Odbywało się dwustopniowo, najpierw w siedzibie dostawcy w Niemczech (teoria), następnie przy maszynie w siedzibie firmy. Aktualnie planowane są szkolenia w zakresie zarządzania (5S), oraz szkolenie dla głównej księgowej.
   5. Motywowanie.  
      Motywacja pieniężna: premia kwartalna, dostaje praktycznie każdy (zróżnicowanie z zależności od wynagrodzenia podstawowego), sporadycznie premia nieprzyznawana przy poważnych przewinieniach. Wysokość premii kwartalnej uzależniona jest od wyników firmy.  
      Źródłem motywacji jest również stała poprawa warunków pracy, wprowadzenie firmowej odzieży roboczej, zmiana miejsca produkcji (wcześniej budynek z XIX wieku, obecnie budynek z końca XX w.), ciągłe inwestycje w sprzęt (nowe spawarki wózek widłowy, ciągnik siodłowy), inwestycje w pomieszczenia socjalne. Ostatnią dużą inwestycją była wymiana pokrycia dachu z eternitu na płytę obornicką. Umożliwi to utrzymanie wymaganych minimalnych temperatur w okresie zimowym.  
      Pensja składa się wyłącznie z wynagrodzenia podstawowego ustalanego indywidualnie, wg stawki godzinowej. Okresowo (sezonowo) występują nadgodziny.
   6. Ocena.   
      Ocen dokonuje głównie brygadzista (jego ocena ma największą wagę), dokonuje oceny kwartalnej. Ocena składa się 3 subiektywnych ocen: brygadzisty, kierownika i prezesa. Ocena ta jest podstawą do przyznania premii kwartalnej.
   7. Rozstania z pracownikami.  
      Prawie nie występują, głównie dotyczą ślusarzy lub spawaczy – typowa sytuacja to pracownik w okresie próbnym, który się nie sprawdza i nie przedłuża się umowy próbnej.  
      Inny scenariusz to pracownik, który znajduję inną, lepiej płatną pracę (zazwyczaj za granicą) i rozwiązuje umowę za porozumieniem stron (4-5 przypadków w historii firmy).  
      2-3 razy zdarzyły się sytuacje, które byłyby podstawą do rozwiązania umowy bez wypowiedzenia z winy pracownika – w tych przypadkach udawało się wykorzystać sytuację do mobilizacji danego pracownika i poprawy jego zachowań. W historii firmy żadna umowa nie została rozwiązana dyscyplinarnie.
   8. Ścieżka karier.  
      W firmie nie istnieje coś takiego jak ścieżka karier: Na stanowiskach kierowniczych nadal pracują osoby, które jako pierwsze sprawdziły się na danym stanowisku w wyniku niesformalizowanego procesu rekrutacji. Nie wiadomo, kto może w przyszłości zastąpić np. brygadzistę lub księgową. Prawdopodobnie będzie konieczna rekrutacja z zewnątrz. Stanowiska są zbyt zróżnicowane i występuje przepaść w kompetencjach między stanowiskami produkcyjnymi, a kierowniczymi. Jeśli wprowadzimy więcej stanowisk wymagających styczności z komputerem/pocztą elektroniczną/dokumentami to będzie możliwość awansowania i podnoszenia kwalifikacji w tym zakresie. Operator lasera to pierwsze stanowisko produkcyjne, które wymaga odpowiednio wyższych kompetencji – osoba z tego stanowiska mogłaby awansować np. na brygadzistę.
3. Podsumowanie  
   Zarządzanie personelem znajduje się od lat w ciągłej fazie ewolucyjnych przekształceń. Celem jest świadome zarządzanie personelem przez sformalizowanie zależności, obowiązków, uprawnień oraz więcej szkoleń na różnych stanowiskach.  
   Obecnie zmienia się profil produkcji: wdrażane są nowe produkty wymagające pracowników o wyższych kwalifikacjach i wyższym poziomie świadomości własnych umiejętności odpowiedzialności za jakość wyrobu końcowego, bardziej zaawansowanego technologicznie, wymagającego współpracy z dużo większą ilością podmiotów.  
   Wizja:  
   Utożsamianie się z firmą, poczucie dumy z pracy w firmie. Świadomość bycia częścią sprawnie działającej organizacji.