

Politechnika Wrocławska

Wydział Zarządzania

Analiza zarządzania zasobami ludzkimi firmy Ingram Micro Services Sp. z o.o

Autorzy: Julia Faściszewska, Michał Gruszczyński, Julia Tustanowska

WROCŁAW lato 2022

1. Opis organizacji

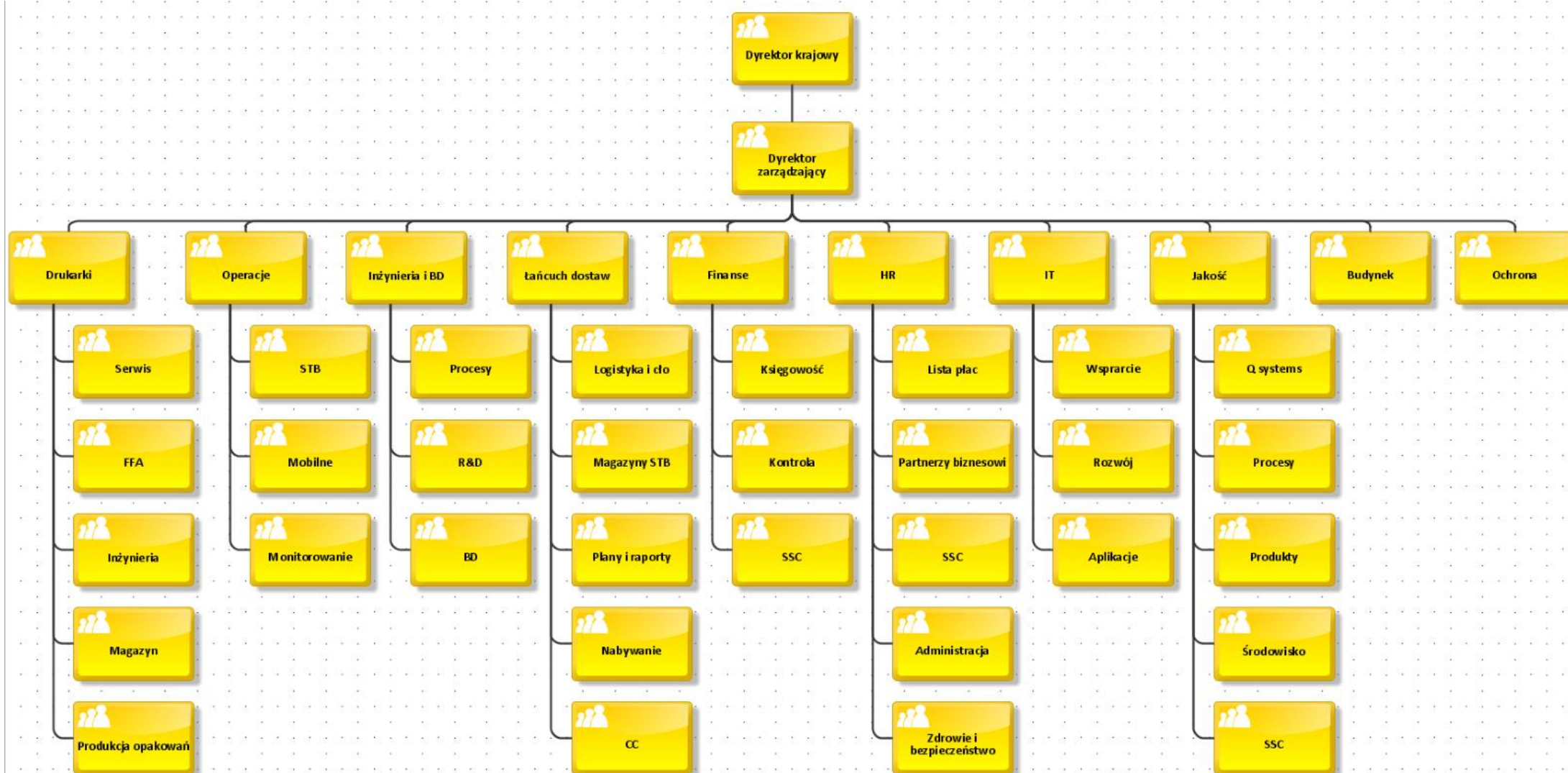
Ogólnie o firmie: Firma Ingram Micro Services Sp. z o.o. zajmuje się serwisem urządzeń elektronicznych, jednocześnie jest ich centrum regeneracji i logistyki. Misją organizacji jest wspieranie klientów w osiąganiu sukcesów w ciągle zmieniającym się świecie handlu. Celem strategicznym firmy jest większy udział w rynku, zwiększenie zysków, wprowadzenie innowacji produktowych, osiągnięcie pozycji lidera w swojej branży oraz szybkie tempo wzrostu. Jako cele operacyjne firma przyjmuje: serwisowanie sprzętu elektronicznego, dystrybucja zamówień B2B (B2B ma na celu wspieranie rozwoju marek i sprzedawców detalicznych), zarządzanie transportem VAS (usługi o wartości dodanej), dropshipping, realizację urządzeń do weryfikacji wizyty elektronicznej.

Ludzie: Najważniejszą grupą ludzi są ludzie wykształceni technicznie oraz inżynierowie odpowiedzialni za rozwój technologii w firmie. Doświadczenie powinno obejmować elektronikę. Ich rolą jest wykonywanie głównych celów operacyjnych. Firma zatrudnia 150 osób.

Technologia: Główny proces jest podzielony na stanowiska, gdzie na każdym znajduje się odpowiedni zestaw narzędzi wykorzystywany do przeprowadzenia konkretnych czynności. Firma nie wykorzystuje specjalistycznych technologii, ale korzysta z zintegrowanego systemu informatyczny SAP. Firma wykorzystuje w obszarze magazynu w dziale serwis system eManager. Do tego wykorzystuje VPN do logowań w przypadku pracy zdalnej. Pracownicy korzystają z zwyczajnych komputerów osobistych.

Historia: Ingram Micro Services sp. z o.o. to członek grupy Ingram Micro. Światowego giganta serwisu oraz dystrybucji sprzętu elektronicznego. Firma powstała na Anovo sp. z o.o., gdy zostało ono przejęte przez grupę Ingram w 2016 roku.

Uproszczona struktura organizacyjna



Organizacja w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi skłania się ku administrowaniu personelem, koncentrując się na ocenie personelu i utrzymaniu systemów administracyjnych. Kierownictwo najwyższego szczebla jest odpowiedzialne za cele strategiczne: ma kształtować wizerunek firmy, wyznaczać, synchronizować cele polityki personalnej z misjami i strategią firmy. Działania na szczeblu taktycznym realizowane są przez komórki personalne – sztabowo liniowe o znacznej samodzielności do podejmowania decyzji. Oprócz administracji zajmują się projektowaniem, wdrażaniem i stosowaniem metod, narzędzi i technik. Ponadto zajmują się doradzaniem i wspomaganiem w podejmowaniu decyzji przez kierowników liniowych. Szczebel operacyjny: kierownicy liniowi na bieżąco podejmują decyzje i rozwiązują problemy związane z przyjmowaniem, zwalnianiem, ocenianiem, awansowaniem i motywowaniem. Metody zarządzania personelem zakładają rywalizację i konkurencję między pracownikami, a w szczególności menadżerami działów. Szanse zatrudnienia i awansu mają ci pracownicy, którzy są najlepsi. Ważne jest to co pracownik reprezentuje na wejściu i czy jest w stanie wygrać z konkurentami do stanowiska. W trakcie rekrutacji pozyskuje się dużą ilość kandydatów, spośród których wybiera się takiego, który spełni wszystkie wymagania. Selekcja kandydatów jest bardzo ostra. Proces rekrutacji może być powtarzany, jeśli nie pozyska się odpowiedniego kandydata. W trakcie wykonywania pracy pracownik musi wykazać się ciekawymi pomysłami i rozwiązaniami. Prowadzone oceny mogą być dokonywane według zmiennych i coraz ostrzejszych kryteriów.

2. Dobór personelu

I. Dane identyfikacyjne stanowiska		
Pełna nazwa stanowiska	Główny księgowy	
Nazwa podstawowej jednostki organizacyjnej	Finanse	
II. Cel istnienia stanowiska pracy		
Kalkulacja podatków, wysyłanie deklaracji, ustalanie wyników w poszczególnych działach, nadzór nad procesami w firmie związanymi z obiegiem dokumentów, nadzór na przestrzeganiem przepisów podatkowych i ustawy o rachunkowości.		
III. Organizacyjny obszar pracy stanowiska		
Podległość bezpośrednia stanowiska	Menadżer finansowy	
Podległość pośrednia stanowiska	Dyrektor operacyjny	
Stanowisko zastępuje	Menadżer finansowy	
Stanowisko zastępowane przez	Samodzielny księgowy	
IV. Obszar celów i zadań		
Zadania	Czynności niezbędne do realizacji zadań	Samodzielność
Kalkulacja podatkowa	Przygotowanie raportu z wyliczeniami	<u>A</u> B C
Weryfikacja dokumentów	Przeczytanie dokumentu	<u>A</u> B C
Nadzór nad procesami związanymi z obiegiem dokumentów	Poznanie przebiegu procesu, poprzez rozmowę z konkretnym działem	<u>A</u> B C
Sporządzanie sprawozdań	Przygotowanie obrotówki	<u>A</u> B C
Wysyłanie deklaracji	Wypełnienie dokumentu Wysłanie dokumentu	<u>A</u> B C
V. Dodatkowe uprawnienia		
Certyfikat do podpisywania deklaracji. Upoważnienie do wysyłania deklaracji.		
VI. Kontakty służbowe i reprezentowanie przedsiębiorstwa		
Kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa		
Nazwa jednostki	Zakres współpracy	
Menedżerowie działów	Komunikacja na temat procesów	
Księgowi	Dyskusja na temat problemów, zmian w przepisach podatkowych, rozwiązywanie problemów.	

Kontakty z organizacjami zewnętrznymi		
Nazwa organizacji	Zakres współpracy	
Urząd skarbowy	Wyjaśnienie, zapytanie	
VII. Zakres odpowiedzialności		
Rodzaj odpowiedzialności	Zakres odpowiedzialności	
Kierownicza	Odpowiedzialność za 4 osoby	
Pracownicza	Prawidłowość wykonywanych obowiązków	
VIII. Stopień złożoności i trudności pracy		
Przepisy podatkowych, aby nie narazić firmy na kary. Usprawnianie procesów wewnątrz firmy, by je uprawnić. Przepisy wymagają interpretacji w przypadku problemów, gdzie trzeba znaleźć rozwiązanie		
IX. Wymagania kompetencyjne		
Kompetencje	Niezbędne	Pożądane
Poziom wykształcenia	wyższe	wyższe
Kierunek wykształcenia (specjalizacja)	Ekonomia/ Rachunkowość	Ekonomia/ Rachunkowość
Szkolenia		
Znajomość języków obcych	Język obcy	Poziom
	Angielski	B2
Wiedza specjalistyczna	Rachunkowość, podatki	
Umiejętności	Analityczne myślenie, obsługa Excela, praca w zespole	
Cechy osobowości	Komunikatywność	
X. Wymagane doświadczenie zawodowe		
Rodzaj doświadczenia		Długość w m-cach lub latach
Doświadczenie w zawodzie księgowego - 10-15 lat		

I. Dane identyfikacyjne stanowiska		
Pełna nazwa stanowiska		Księgowy
Nazwa podstawowej jednostki organizacyjnej		Finanse
II. Cel istnienia stanowiska pracy		
Księgowanie faktur, uzgadnianie kont i ich weryfikacja, księgowanie wyciągów, weryfikacja dokumentów pod względem podatkowym.		
III. Organizacyjny obszar pracy stanowiska		
Podległość bezpośrednia stanowiska		Główny księgowy
Podległość pośrednia stanowiska		Menedżer finansów
Stanowisko zastępuje		Księgowy
Stanowisko zastępowane przez		Księgowy
IV. Obszar celów i zadań		
Zadania	Czynności niezbędne do realizacji zadań	Samodzielność
Księgowanie faktur	Odebranie faktur, wprowadzić do programu	<u>A</u> <u>B</u> C
Księgowanie wyciągów bankowych	Wydrukowanie wyciągu, zadekretowanie w systemie	<u>A</u> <u>B</u> C
Uzgadnianie kont	Wydruk zapisów na koncie	<u>A</u> <u>B</u> C
Weryfikacja dokumentów pod względem podatkowym	Otrzymanie dokumentu, weryfikacja	<u>A</u> <u>B</u> C
Rozliczanie inwestycji	Sprawdzenie zapisów na koncie, weryfikacja zakończenia poprzez protokół, wpisanie w ewidencje	<u>A</u> <u>B</u> C
V. Dodatkowe uprawnienia		
Brak		
VI. Kontakty służbowe i reprezentowanie przedsiębiorstwa		
Kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa		
Nazwa jednostki	Zakres współpracy	
Główny księgowy	Konsultacja, dyskusja, weryfikacja	
Pracownicy z innych wydziałów	Konsultacja	

Kontakty z organizacjami zewnętrznymi			
Nazwa organizacji		Zakres współpracy	
VII. Zakres odpowiedzialności			
Rodzaj odpowiedzialności		Zakres odpowiedzialności	
Pracownicza		Odpowiedzialność za wykonywane działania	
VIII. Stopień złożoności i trudności pracy			
Znajomość przepisów podatkowych i rachunkowych.			
IX. Wymagania kompetencyjne			
Kompetencje	Niezbędne	Pożądane	
Poziom wykształcenia	średnie	wyższe	
Kierunek wykształcenia (specjalizacja)	Ekonomia/ Rachunkowo ść	Ekonomia/ Rachunkowość	
Szkolenia			
Znajomość języków obcych	Język obcy	Poziom	
	Angielski	B1	
Wiedza specjalistyczna	Rachunkowość i finanse		
Umiejętności	Analityczne myślenie, obsługa programu Excel, praca zespołowa		
Cechy osobowości	Komunikatywność		
X. Wymagane doświadczenie zawodowe			
Rodzaj doświadczenia		Długość w m-cach lub latach	
Praca w zawodzie księgowego - 2-5 lat			

Przykładowe ogłoszenie ze strony pracodawcy:

Twój zakres obowiązków

- Bieżąca weryfikacja pod względem formalno-rachunkowym i finansowym faktur oraz rachunków za zakupy, usługi i dostawy
- Dekretacja i księgowanie faktur
- Wystawianie, dekretowanie, księgowanie dokumentów not obciążeniowych, uznaniowych
- Bieżące uzgadnianie i potwierdzanie sald poszczególnych kont księgowych syntetycznych z analityką
- Rozliczanie delegacji polskich i zagranicznych oraz rozliczeń wydatków pracowniczych
- Monitorowanie zmian w przepisach

Nasze wymagania

- Minimum 4-letnie doświadczenie na podobnym stanowisku
- Wykształcenie średnie lub wyższe
- Znajomość bieżących przepisów podatkowych oraz ustawy o rachunkowości
- Bardzo dobra organizacja pracy i samodzielność w działaniu
- Dobra znajomość pakietu MS Excel
- Umiejętność pracy pod presją czasu
- Zdolność analitycznego i logicznego myślenia

To oferujemy

- Atrakcyjne warunki zatrudnienia i wynagrodzenia (Wynagrodzenie zasadnicze plus premia roczna)
- Miłą, niekorporacyjną atmosferę
- Czas pracy dostosowany do preferencji pracownika, np. 6-14, 7-15, 8-16, 9 -17
- Swobodny „dress code”
- Samodzielność w działaniu
- Szkolenia oraz dostęp do literatury fachowej
- Abonament medyczny
- Bezpłatne owoce, bułki, drożdżówki, pączki, kawę, herbatę, lody w sezonie letnim
- Imprezy integracyjne, rekreacyjne dla pracowników i ich rodzin
- Naukę języka angielskiego
- Możliwości awansu, przejrzystą ścieżkę rozwoju
- Udział w akcjach charytatywnych dający możliwość wspierania lokalnej społeczności i nie tylko (działania CSR)
- Ubezpieczenie grupowe na atrakcyjnych warunkach
- Możliwość częściowej pracy zdalnej

Przebieg rekrutacji:

1. Ogłoszenie rekrutacji – otwarcie naboru na nowych pracowników, zamieszczenie ofert w Internecie
2. Zespół przegląda nadesłane CV – kadry przeglądają otrzymane CV i wybierają potencjalnych kandydatów na dane stanowisko
3. Kierownik działu przegląda CV – kierownik danego działu przegląda CV wybrane przez kadry i eliminuje nieinteresujących go kandydatów
4. Rozmowa rekrutacyjna – wybrani kandydaci zapraszani są na rozmowę, podczas niej poddani są np. testom wiedzy wymaganej
5. Dyskusja na temat przyjęcia – po rozmowie z kandydatami, trzyosobowy zespół porównuje ich wyniki oraz wybierana jest osoba która zostanie zatrudniona
6. Podjęcie decyzji – skontaktowanie się z wybranym kandydatem i przekazanie mu decyzji

3. Ocena okresowa pracowników

Jest to dokument sporządzany cyklicznie przez pracodawcę lub przełożonego, określający postępy i działania zatrudnionej osoby. Rozmowa okresowa z pracownikiem to jeden z etapów planowania, organizowania, motywowania i kontroli w dojrzałym przedsiębiorstwie, które składają się na jego sukces. Okresowa ocena pracownika ma na celu weryfikację jego wydajności i efektywności, wyznaczenie dalszej ścieżki rozwoju stosownie do jego słabych i mocnych stron, aby możliwe było podnoszenie kompetencji i osiąganie lepszych wyników. Ocena okresowa w firmie Ingram Micro Services sp. z o. o. wykonywana jest raz do roku przy pomocy ankiety i rozmowy.

Ocena pracownika spełnia w firmie Ingram Micro Services sp. z o. o. przede wszystkim funkcję informacyjną. Pozwala skontrolować, czy zatrudniona osoba sprawdza się na swoim stanowisku i czy odnajduje się w strukturach firmy. Ocena okresowa dostarcza działowi HR informacji o samym pracowniku, o jego dopasowaniu do wartości etycznych firmy i pozwala egzekwować ich przestrzeganie, ale także informuje o jego najbliższym otoczeniu: przełożonych, współpracownikach i ewentualnych problemach na tym polu. Dodatkowo pracownik wiedząc, że jego praca czy zachowanie podlegają ocenie, wykazuje wyższą motywację. Poprzez rozmowę okresową możliwe jest również określenie potencjału pracownika oraz czy spełnił on kryteria kwalifikujące go do awansu lub podwyżki. Co ważne, w ocenie okresowej nie są rozliczane błędy pracownika, ale zawarta jest tam konstruktywna ocena i ewentualnie wyznaczenie obszarów do poprawy i dalszego rozwoju.

W przedsiębiorstwie Ingram Micro Services sp. z o. o. wykorzystywana jest ocena określana jako 180 stopniowa, ten typ należy do tzw. oceny wieloźródłowej. Dopuszcza bowiem 2 źródła oceny: pochodzącej od przełożonego oraz samooceny pracownika. W ten sposób możliwa jest konfrontacja 2 perspektyw na temat efektywności danej osoby.

Plusem tego rodzaju oceny jest szybkość jej wykonania, a tym samym szybko uzyskane wyniki. Mogą być one wskazówką do zmian strukturalnych w firmie, awansu pracownika, przemieszczeniu go do innego działu lub pracy nad zwiększeniem kompetencji.

Minusem oceny 180 stopni jest jej mniejszy zakres wyników związany z uczestnictwem w ocenie tylko dwóch osób – w porównaniu do oceny 360 stopni, w której uczestniczy ich więcej, np. kilkanaście lub kilkadziesiąt. Ponadto taka pełna ocena (360) daje też pełniejszy obraz wykorzystania umiejętności przez pracownika na wielu polach, jakimi są chociażby obsługa klienta bądź relacje ze współpracownikami. Zdarza się także, że przełożeni nie są odpowiednio przygotowani do wystawiania ocen lub mogą być niechętni wobec tej procedury, co wpływa bezpośrednio na jej wyniki. Oprócz powyższych wątpliwości, ocena 180 stopni może być traktowana za bardzo proceduralnie przez przełożonych poprzez zbytne skupienie na jej ewaluacyjnej wartości, zamiast na indywidualnych wynikach. Takie sztywne podejście odbija się na możliwościach, jakie kryją się w ocenie, gdyż może być ona dobrym narzędziem do poprawy funkcjonowania pracownika.

Kryteria oceny okresowej pracownika:

- Terminowość – pracownik wykonuje powierzone mu zadania w wyznaczonym terminie. Nie spóźnia się i nie przekracza wyznaczonej daty zakończenia pracy, zdania, zlecenia itp.
- Znajomość przepisów i umiejętność ich stosowania – większość pełnionych funkcji np. księgowego wymaga znajomości określonych praw, których przestrzeganie i wykorzystywanie gwarantuje legalne i bezproblemowe wykonywanie swoich obowiązków.
- Organizacja pracy – pracownik potrafi skutecznie rozplanować i zorganizować swoją pracę, tak by została jak najlepiej wykonana. Musi być w stanie określić cel swojej pracy, metody, jakie zastosuje, czas, który na nią przeznaczy itp.
- Postawa etyczna – osoba zatrudniona powinna być uczciwa i mieć nieposzlakowaną opinię, a także postępować zgodnie z prawem i etyką zawodową.
- Wiedza specjalistyczna – niektóre stanowiska wymagają posiadania określonej wiedzy i umiejętności z konkretnej dziedziny. Pracownik poprawnie wykonuje swoje obowiązki jedynie, gdy posiada odpowiednie wykształcenie lub doświadczenie.
- Umiejętność obsługi urządzeń technicznych – Charakterystyka firmy Ingram sprawia, że praca tam wymaga umiejętności związanych z codzienną obsługą komputera i innych urządzeń technicznych. Pracownik musi mieć wiedzę potrzebną do obsługi danych urządzeń i doświadczenie w ich wykorzystywaniu.
- Znajomość języka obcego – na wielu stanowiskach jest to pożądana umiejętność, ale są także zajęcia, w których jest to zdolność wymagana i konieczna. Umożliwia komunikowanie się z zagranicznymi klientami, przygotowywanie dokumentów, materiałów promocyjnych, prezentacji itp. w obcym języku.
- Komunikatywność – osoba potrafi efektywnie porozumieć się z pracodawcą, innymi pracownikami, klientami itp. Postawa i dobierane środki budzą zaufanie, są profesjonalne i dostosowane do odbiorcy. Zatrudniony potrafi w jasny, poprawny i elegancki sposób się wypowiadać oraz formułować dokumenty w formie pisemnej.
- Umiejętność pracy w zespole – pracownik musi współpracować z innymi w dobrej atmosferze wzajemnego wsparcia i pomocy. Potrafi rozdysponować obowiązki, kontrolować wykonanie poszczególnych zadań oraz rozsądnie zaplanować i zorganizować pracę. Na bieżąco motywuje i wspiera pozostałych członków zespołu.
- Samodzielność – pracownik potrafi sam zorganizować sobie pracę, wyznaczać kolejne zadania i cele, pozyskiwać potrzebne informacje i wybierać odpowiednie rozwiązania.
- Zarządzanie informacjami – odpowiednie pozyskiwanie, przekazywanie i gromadzenie informacji. Ogromne znaczenie ma dobór odpowiednich środków, metod i narzędzi.
- Zarządzanie zasobami – umiejętność kontroli i oceny zasobów przedsiębiorstwa. Pozyskiwanie zasobów, odpowiednie rozmieszczenie, wykorzystanie itp.
- Zarządzanie personelem – pracownik skutecznie dobiera pracowników i rozdysponowuje im określone zadania. Potrafi zmotywować do pracy, tłumaczy wszelkie nieścisłości, udziela pomocy i porad. Stymuluje do samorozwoju i podnoszenia kwalifikacji. Monitoruje pracę, zgłasza swoje wątpliwości oraz wynagradza przykładowych pracowników.
- Podejmowanie decyzji – umiejętność szybkiej i poprawnej oceny sytuacji oraz zaplanowania odpowiednich działań. Podejmowane decyzje są obiektywne, bezstronne i jak najbardziej korzystne dla firmy.
- Odporność na stres – pracownik potrafi działać nawet w sytuacjach kryzysowych. Szybko znajduje rozwiązania, dzięki którym potrafi przywrócić równowagę i załagodzić negatywne

sytuacje. Wyciąga odpowiednie wnioski i potrafi zapobiegać takim sytuacjom w przyszłości. Radzi sobie z presją czasu, potrafi szybko zmienić plany i dostosować się do zaistniałej sytuacji.

Przebieg okresowej oceny pracownika:

1. Przygotowanie oceny okresowej:
 - 1.1. Przygotowanie ankiety przez dział kadr
 - 1.2. Poinformowanie pracowników o wprowadzeniu oceny okresowej
2. Przeprowadzenie rozmowy okresowej z pracownikiem:
 - 2.1. Wybór respondentów do oceny
 - 2.2. Przesłanie arkuszy oceny i wypełnienie ich przez pracowników i przełożonych
 - 2.3. Zebranie oraz analiza danych z arkuszy ocen
 - 2.4. Przygotowanie wniosków i raportu z zebranych ocen
 - 2.5. Umówienie rozmowy okresowej z ocenianym pracownikiem
 - 2.6. Udzielenie informacji zwrotnej osobie ocenianej podczas rozmowy okresowej

Ankieta oceniająca:

Ankietę z pytaniami przesyła się do osób zaangażowanych na tydzień przed planowaną rozmową okresową. Arkusz zostaje udostępniony przełożonemu oraz pracownikowi, który podlega ocenie. Ankietę może wypełnić więcej niż jeden współpracownik oraz podwładny. Ocena przełożonego o ocenianym pracowniku z oczywistych względów jest jawna. Do oceny wybiera się takie osoby, które rzeczywiście mają na co dzień styczność z ocenianym pracownikiem i będą w stanie wypowiedzieć się na temat jego pracy czy zachowania.

Rozmowa okresowa z pracownikiem

Po zebraniu odpowiedzi z ankiet następuje konfrontację z pracownikiem. Rozmowa okresowa z pracownikiem zwykle odbywa się z udziałem osoby ocenianej oraz bezpośredniego przełożonego. Z wyprzedzeniem umówione zostaje spotkanie z osobą ocenianą i pracownikiem. Sama rozmowa okresowa z pracownikiem powinna skupiać się na tych obszarach z ankiety, w których występuje duża rozbieżność pomiędzy samooceną pracownika, a ocenami przełożonego.

4. System wynagradzania

Struktura wynagrodzeń w firmie przedstawia się następująco:

- a) wynagrodzenie transakcyjne
 - a. płaca zasadnicza
 - b. płaca uwarunkowana sytuacyjnie
 - c. świadczenia pracownicze
- b) wynagrodzenie relacyjne
 - a. nauka i rozwój
 - b. doświadczenie zawodowe

Wynagrodzenie zasadnicze, czyli podstawowy składnik wynagrodzenia za pracę, jest bezpośrednio uzależnione od stanowiska pracy. Ma ono charakter stały, a jego wysokość jest określona w umowie o pracę.

Do płac uwarunkowanych sytuacyjnie, czyli dodatkowych wynagrodzeń finansowych pracownika zależnych od efektywności jego pracy, umiejętności lub doświadczenia, zaliczamy w firmie:

- premię lojalnościową – zależna od stażu pracy (dodatkowe 200zł za każdy przepracowany rok w firmie)
- premię roczną za wyniki – uzależniona od wyników oraz sukcesów w wykonywaniu dodatkowych zadań; przeznaczona wyłącznie dla menagerów wyższego szczebla
- premię kwartalną za wyniki – także uzależniona od wyników oraz sukcesów w wykonywaniu powierzonych zadań; przeznaczona wyłącznie dla menagerów średniego szczebla
- premię jubileuszową – bonus pieniężny za 5, 10, 15, itd. lat pracy

Świadczenia pracownicze (benefity) przysługujące pracownikowi to:

- dofinansowanie do kart Multisport
- opieka medyczna
- dofinansowanie do kawy
- okresowo – owoce
- pączki na Tłusty Czwartek
- w okresie świątecznym - bony podarunkowe

Wymienione premie i świadczenia pracownicze mają przede wszystkim funkcję motywacyjną. Nie są one obowiązkowe, ale dobrowolnie przyznawane przez pracodawcę.

Na wynagrodzenie składa się również wynagrodzenie relacyjne, obejmujące naukę i rozwój a także doświadczenie zawodowe. Na każdym ze stanowisk pracownicy mają okazję do ciągłego nabywania nowych bądź podwyższania swoich kwalifikacji zawodowych, zarówno twardych, jak i miękkich. Firma oferuje także wiele możliwości rozwoju, które są szczegółowo opisane w następnym punkcie.

Udziały w zysku i podział korzyści nie są składowymi wynagrodzenia w badanej firmie.

Wadą takiego systemu wynagradzania jest to, że nie uwzględnia on różnic ilościowych i jakościowych w wynikach, z tego powodu słabo motywuje do efektywnej pracy. Dopiero na

stanowiskach menagerskich możliwe jest otrzymanie premii za wyniki. Zaletą jest jednak to, że meneger zmotywowany możliwością premii będzie sprawował lepszy nadzór nad swoimi podwładnymi.

5. Rozwój

Szkolenia mają na celu podniesienie ogólnej efektywności w przedsiębiorstwie. Zdobywając nową wiedzę i umiejętności, pracownicy powinni wykorzystać je w praktyce. Dzięki temu powinny zmniejszyć się ilość popełnianych błędów bądź skrócić czas wykonywania pewnych czynności. Przedsiębiorca powinien obserwować, czy inwestycje w zasoby ludzkie przyczyniają się np. do:

- poprawy poziomu obsługi klienta,
- wzrostu jakości świadczonych usług,
- redukcji kosztów,
- zmniejszenia liczby wypadków,
- poprawy wyniku finansowego.

5.1. Sytuacja w Firmie

Pracownicy działu księgowości przechodzą obowiązkowo przez szkolenia BHP co roku oraz przez szkolenia ze zmiany przepisów w momencie aktualizacji polskiego prawa. Mają również możliwość uczestniczenia w szkoleniach dodatkowych przypisanych do ich stanowiska. Dodatkowo firma wspiera pracowników w rozwoju poza organizacją, refundując 50% kosztów szkoleń, studiów, kursów i certyfikatów zewnętrznych jakie robi pracownik na własną rękę o ile są powiązane z zakresem jego kompetencji wymaganej na stanowisku.

Szkolenia wewnętrzne przeprowadzane okresowo:

- Szkolenie z BHP – dla wszystkich pracowników (co roku),
- Szkolenie ze zmian przepisów w prawie – dla całego działu księgowość (w momencie aktualizacji prawa),
- Umiejętności miękkie - menedżerowie działów (co roku).

W firmie jest także możliwość wybierania szkoleń zewnętrznych przez pracowników. Proces składa się z kilku etapów:

1. Kadry przesyłają budżet do działu.
2. Personel jest informowany o możliwości wyboru szkoleń związanych z pracą.
3. Pracownicy wybierają szkolenia i przesyłają do przełożonego w formie wniosku.
4. Przełożony sprawdza czy mieszczą się w budżecie i czy są przyniosą zysk organizacji.
5. Jeśli tak, to przełożony zatwierdza.

Dostępność szkoleń: szkolenia są dostępne dla każdego pracownika, wedle potrzeb jego stanowiska. Przyznawanie szkoleń opiera się o przydatność i potrzebę danego typu szkolenia dla danego pracownika.

Cele szkoleń:

1. Aktualizacja wiedzy z zakresu prawa podatkowego.
2. Rozwój
3. Zwiększenie wartości dla firmy
4. Przekazanie wiedzy pozostałym pracownikom.

Formalności obejmują jedynie złożenie wniosku o szkolenie do przełożonego.

Sprawozdawczość to jedynie faktura wystawiana przez firmę szkolącą obejmująca obecności.

Ocena przeprowadzonych kursów jest ważna, ponieważ wskazuje, czy pracownicy nabyli nową wiedzę, praktyczne umiejętności oraz zwiększyli swoje kompetencje w danej dziedzinie. Ewaluacją szkoleń zajmuje się dział HR, dzięki temu określa, czy poniesiona inwestycja w doksztalcenie pracowników się opłacała. Ewaluacja szkoleń jest wykonywana poprzez ankietę. Badanie kwestionariuszowe ma na celu zdiagnozowanie postaw i nastawienia pracowników, którzy brali udział w szkoleniu. Uczestnicy wypełniając ankietę, proszeni są na udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące m.in.:

- Co uzyskałem/łam?
- Jak wykorzystam wiedzę w firmie?
- Czy szkolenie było mi przydatne?

Ocenę każdego z elementów dokonuje się w nieco innym okresie.

Badanie reakcji uczestników przeprowadza się od razu po zakończeniu ostatniego spotkania. Dzięki temu pracownikom nie umkną z pamięci ich odczucia dotyczące organizowanych kursów.

Z kolei testy wiedzy przeprowadza się nieco później. Np. po miesiącu od szkolenia sprawdza się, czy uczestnicy wciąż pamiętają informacje, które zostały im przekazane.

A obserwacja nabytych umiejętności przebiegają równolegle z badaniem kwestionariuszowym oraz testami wiedzy. Osoby odpowiedzialne za ewaluację szkolenia powinny wyrywkowo sprawdzać, czy pracownicy wykorzystują nowe doświadczenia w realizacji codziennych zadań.

Ocena wzrostu efektywności organizacji jako całości to z kolei długookresowy proces. Efektów szkoleń nie można spodziewać się od razu. Należy mieć na uwadze, że być może dopiero po upływie roku od zorganizowanego kursu poprawią się wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Zalety wybieralnych szkoleń:

- Większa motywacja pracowników do brania w nich udziału,
- Istotny dla firmy rozwój pracownika,
- Przydatność dla pracownika,
- Zwiększenie morale pracowników, którzy dostają możliwość wyboru.

Wady:

- Przełożony może utrudniać dostęp,
- Budżet może być za mały, by wszyscy pracownicy mogli skorzystać,
- Ograniczenie w postaci dostępnego budżetu ogranicza możliwość wyboru.

Ścieżka awansu jest bardzo krótka, choć jasno określona. Aby przejść stanowisko głównego księgowego, należy posiadać co najmniej 8 lat doświadczenia na stanowisku księgowego. Jednak możliwość awansu jest ograniczona przez ilość wyższych stanowisk, ponieważ główny księgowy jest tylko jeden.

5.2. Ocena sytuacji w firmie

Naszym zdaniem szkolenia wewnętrzne są bardzo dobrze skonstruowane dla stanowiska księgowego, rozszerzają zakres wiedzy wśród menadżerów o umiejętności miękkie oraz wszystkich pracowników o wiedzę z zakresu prawnego, tak ważną dla tego działu zwłaszcza w sytuacji tak częstych zmian w tym zakresie.

Pozytywnie oceniamy również możliwość wyboru dodatkowych szkoleń zewnętrznych, choć procedura mogłaby zostać uproszczona, co zachęciłoby pracowników do częstszego korzystania z szkoleń.

Według nas ewaluacja szkoleń jest przeprowadzana bardzo skrupulatnie, dzięki czemu pracownicy jak i pracodawca osiągają maksimum korzyści z przeprowadzonych działań szkoleniowych.

Natomiast źle wypada ścieżka kariery oraz możliwość awansu w dziale księgowości. Żeby awansować dosłownie trzeba wyeliminować głównego księgowego, a następnie wygrać batalię o to stanowisko z innymi kandydatami - działa to bardzo demotywująco i ogranicza ambicje pracowników, ponieważ wiedzą oni, że jak dużo wysiłku by nie włożyli, fizycznie niemożliwe jest, aby zostali nagrodzone awansem, ponieważ nie ma dostępnych wyższych stanowisk.

5.3. Propozycja ulepszeń

Naszą propozycją usprawnienia sytuacji rozwojowej pracownika w firmie będzie wydłużenie ścieżki awansu.

Ścieżki kariery są ważnym narzędziem stosowanym w procesie planowania karier pracowników przez komórki zarządzające zasobami ludzkimi w organizacji. Mimo faktu, że to pracownicy są najbardziej zainteresowani i odpowiedzialni za rozwój własnej kariery, organizacja czy przedsiębiorstwo ich zatrudniające ma w tym aspekcie wiele do zrobienia. Powinno ono w jasny sposób przekazać pracownikom wyczerpujące i przejrzyste informacje o możliwościach dotyczących ich kariery i rozwoju zawodowego, a także zachęcać ich do działań w tym kierunku, co skutkuje korzyściami zarówno po stronie pracowników (wzbogacenie umiejętności i poszerzenie kwalifikacji), jak i samej organizacji (pozyskiwanie coraz lepiej wykwalifikowanych pracowników w obrębie wewnętrznego rynku pracy, co ogranicza konieczność poszukiwania nowych pracowników na zewnątrz).

Zarządzanie kadrami i planowanie karier powinny mieć charakter strategiczny i wiązać się ściśle ze strategią rozwoju firmy, a także rozwojem posiadanego potencjału pracy. Pozwalają one osiągnąć obopólne korzyści, ograniczając koszty selekcji czy rekrutacji (w przypadku konieczności pozyskiwania pracowników z zewnątrz), wiązać pracowników z organizacją, a także umacniać kulturę organizacyjną w danej organizacji i redukować liczbę zbędnych destruktywnych konfliktów pomiędzy celami osobistymi pracowników, a ich zadaniami organizacyjnymi.

Dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji pracowników, lepszego dopasowania ich zainteresowań do wykonywanej pracy, większej satysfakcji z pracy, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności pracowników.

W tej chwili w dziale księgowości wyróżnia się dwa stanowiska - księgowego i głównego księgowego. Gdy pracujemy na stanowisku księgowego nie mamy możliwości awansu na wyższe stanowisko - dopóki nie zwolni się osoba głównego księgowego. Dodanie stanowisk pośrednich, np.: młodszy i starszy księgowy miałyby funkcję motywującą dla pracowników, ponieważ wyróżniałoby pracowników z dłuższym stażem pracy i doświadczeniem, tym samym uprawnając ich do wyższego wynagrodzenia oraz dodatkowych szkoleń podnoszących kompetencje.

Literatura:

- Kamińska M.: *Rozwój pracowników i szkolenia*
- Łychmus P.: *Nowoczesne metody doboru i doskonalenia pracowników*
- Gajda J., Cichoń S., Gaudy A.: *Rozwój zawodowy pracownika organizacji elementem warunkującym jego poczucie podmiotowości*
- Suchodolski A.: *Nowoczesne formy rozwoju pracowników w organizacjach różnego typu*
- Drzewiecki A.: *System rozwoju pracowników ukierunkowany na cel*
- Mitoraj-Jaroszek M.: *Zarządzanie rozwojem pracowników*
- Mikołajczyk K.: *Innowacyjne metody rozwoju pracowników*
- Grzesik K., Szkwarek K.: *Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji*