

Anna Łapińska, Dariusz Grzebski

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

INFORMACYJNE ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM PRACOWNICZYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem podejmowania decyzji prowadzącym do osiągnięcia celów gospodarczych i społecznych. Trafność podejmowania decyzji w największym stopniu zależy od dostępności odpowiednich informacji. Usystematyzowane informacje o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, gromadzone w bazie danych w znacznym stopniu usprawniają podejmowanie efektywniejszych decyzji. Szybszy przepływ informacji umożliwia lepsze jej wykorzystanie i tworzenie bardziej konkurencyjnej gospodarki rynkowej.

Dla współczesnej gospodarki informacja stała się kolejnym nieodzownym zasobem – poza aktywami materialnymi, finansowymi i pracą. Jednak gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji wymaga powszechnego dostępu do globalnej infrastruktury informacyjnej. Niezwykłe możliwości technologii informacyjnej (IT) wpływają na skuteczniejszą koordynację zasobów wytwórczych.

Technologia informacyjna uznawana jest za najbardziej sprawczy czynnik, który, jak głosi słynny aksjomat rozwoju informatyzacji (prawo Metcalfe'a), zdolny jest wykładniczo pomnażać generowaną wartość, powodując w praktyce obniżenie kosztów transakcyjnych, zgodnie z prawem Coase'a, będących głównym powodem istnienia firm o różnym poziomie organizacji [5, s. 2].

Informatyzacja stała się w firmach koniecznością. Ciągłe wzrastająca ilość gromadzonych danych, trudności z ich przetwarzaniem i wykorzystaniem wymagają w bieżących procesach zarządzania, koordynacji i współpracy między dostawcami informacji, personelem obsługującym urządzenia informatyczne oraz ich użytkownikami. W dużych firmach dodatkowymi czynnikami skłaniającymi do korzystania z informatycznych systemów zarządzania są: wzrost wielkości firmy,

rozrastająca się struktura organizacyjna, zmienne i niepewne otoczenie gospodarcze.

Zastosowanie systemów informatycznych w każdej organizacji usprawnia i przyspiesza obieg informacji poprzez automatyzację czynności wczytywania, przetwarzania i prezentowania danych. Umożliwia zarządzającym dostęp do bazy wiarygodnych, aktualnych informacji, niezbędnych w procesie podejmowania decyzji.

Najbardziej rozpowszechnione w przedsiębiorstwach są moduły informatyczne usprawniające rachunkowość finansową, finanse oraz planowanie produkcji. W znacznie słabszym stopniu z informatyzowaniu podlega zarządzanie zasobami ludzkimi. Zagospodarowanie informatyczne tej dziedziny wciąż budzi spory i dyskusje. Jest to dziedzina niesłychanie delikatna, wymagająca nie tylko dużej precyzji, ale i wrażliwości. Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*) to strategiczne i spójne podejście do władania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji. Te aktywa tworzą ludzie pracujący w przedsiębiorstwie, przyczyniający się do osiągnięcia zamierzonych celów. To także podejście do zarządzania zatrudnieniem skierowane na uzyskanie przewagi nad konkurencją poprzez strategiczne rozmieszczenie wykwalifikowanych pracowników, przy zastosowaniu wielu technik personalnych i strukturalnych [1, s. 19].

Ludzie sami w sobie nie stanowią zasobu, ale takim zasobem dysponują. To ogół cech i właściwości, które predysponują ludzi do pełnienia różnych ról w organizacji. Wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, zaangażowanie i wartości odgrywają wiodącą rolę w tworzeniu aktywów firmy. Organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych [4, s. 36].

Każda firma powinna określić, jaki potencjał pracowniczy jest jej niezbędny, żeby utrzymać wysoką efektywność pracy, żeby wartość kapitału ludzkiego przyczyniła się do wzrostu jej wartości [7, s. 170].

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest osiągnięcie sukcesu dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Cel ten można osiągnąć przez [1, s. 19-20]:

- zapewnienie usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element kierowania organizacją,
- pozyskiwanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych i dobrze zmotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych umiejętności pracowników (ich potencjału), przez zapewnienie szkoleń i szans nieustannego rozwoju,
- stworzenie klimatu do utrzymywania produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, przyczyniającego się do wzrostu wzajemnego zaufania,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,

- pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup inwestorów, takich jak właściciele, agencje rządowe, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, dostawcy,
- docenianie pracowników i nagradzanie ich za pracę i osiągnięcia,
- uwzględnienie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości,
- wspomaganie utrzymania i polepszania fizycznej i psychicznej kondycji pracowników.

Zorganizowanie właściwego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w dużym przedsiębiorstwie jest niezwykle skomplikowane i pracochłonne, dlatego firmy i menedżerowie HR (*human resources*) szukają wsparcia w odpowiednich narzędziach informatycznych. Jednym z interesujących i najbardziej rozpowszechnionych na świecie zintegrowanych systemów informatycznych jest system R/3 firmy SAP AG, która obecnie jest światowym liderem rynku ERP (systemów wspomagających decyzje zarządzania).

2. Cel i zakres badań

W prezentowanym artykule podjęto próbę przedstawienia zmian, które nastąpiły po wdrożeniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania SAP R/3. W tym celu zaprezentowano i omówiono moduł HR tego systemu oraz metodykę wdrożenia stosowaną przez firmę SAP. Zobrazowanie i ustalenie korzyści wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego klasy MRP II/ERP (jakim niewątpliwie jest R/3) wymagało przykładu rzeczywiście funkcjonującego przedsiębiorstwa. Wybór padł na Anwil SA. Przedstawiono przedsiębiorstwo, jego strukturę organizacyjną i warunki funkcjonowania. Scharakteryzowano Dział Kadr i Płac. Następnie przedstawiono korzyści z wdrożenia tego systemu z perspektywy trzech lat działania (2001-2003).

3. Wyniki i ich omówienie

Najważniejszą część systemu R/3 stanowi system podstawowy, który zawiera elementy koordynujące wykonanie aplikacji ekonomicznych. Aplikacje są wykorzystywane samodzielnie bądź we współpracy z innymi aplikacjami systemu. System podstawowy zapewnia:

- ścisłe powiązania między różnymi składnikami aplikacji oraz używanie wspólnych funkcji i typów danych,
- możliwość ciągłej rozbudowy systemu bez konieczności jego wyłączenia,

- elastyczność – system może być zastosowany do każdego przedsiębiorstwa o dowolnej strukturze [6, s. 7].

Modułowa struktura systemu umożliwia łatwe i stopniowe wdrażanie każdej aplikacji, w dowolnej kolejności, zależnie od potrzeb przedsiębiorstwa. System można indywidualnie rozbudowywać dzięki interfejsom użytkownika. Moduły systemu R/3 są tak zaprojektowane, że istnieje możliwość ich zmian i rozbudowa. Tworzący system mieli na uwadze konieczność szybkiego dostosowania do specyficznych warunków organizacji i zmieniających się wymagań użytkowników. Ponadto producent systemu sprawuje nadzór nad dostosowaniem oprogramowania do wymogów prawnych. Użytkownicy systemu mają bezpośredni dostęp do aktualnych aplikacji, a także możliwości korzystania z innowacji, podczas dalszego rozwoju poszczególnych modułów systemu R/3 [3, s. 98].

System SAP R/3 to system klasy MRP, wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest całkowicie zintegrowany, nowoczesny i wszechstronny. Obejmuje wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, a więc:

- szeroko rozumianą logistykę, tzn. sprzedaż i dystrybucję, produkcję, gospodarkę materiałową, zarządzanie jakością, remonty i utrzymanie ruchu,
- zarządzanie finansami, tzn. rachunkowość finansową, controlling (rachunkowość zarządczą), zarządzanie inwestycjami, przepływami środków pieniężnych oraz ryzykiem rynkowym,
- zarządzanie zasobami ludzkimi.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na wykorzystaniu modułu zarządzania kadrami. Moduł zarządzania kadrami składa się z dwóch teoretycznie odrębnych części:

- Administracja Kadrami – moduł ten zapewnia obsługę podstawowych procesów związanych z przechowywaniem danych o pracownikach, zarządzaniem ich czasem pracy, a także z obliczaniem wynagrodzeń,
- Planowanie i Rozwój Kadr – moduł ten wspiera pracę kadr, dostarcza informacji kadrowych kierownictwu przedsiębiorstwa, wspiera planowanie karier i szkoleń pracowniczych.

Aby system mógł sprawnie funkcjonować w przedsiębiorstwie, wyznacza się okres wdrożenia i dostosowania do warunków panujących w firmie. Z wprowadzeniem nowego systemu często wiąże się pewna przebudowa organizacyjna firmy, a także zmiana mentalności pracowników. Wdrożenie tak skomplikowanego systemu w przedsiębiorstwie zatrudniającym 1500 osób jest długotrwałe i kosztowne, niemniej wobec istniejącej na rynku konkurencji – niezbędne.

Wdrożenie systemu kadr i płac w omawianej firmie trwało cały rok, zarządzanie i administrowanie zasobami ludzkimi jest bowiem bardzo skomplikowane, a Dział Kadr w firmie, będący obiektem badań, miał bardzo szeroki zakres działań; zajmował się w szczególności:

- przyjęciami pracowników,
- planowaniem zatrudnienia,
- prognozowaniem ilości i jakości potrzeb personalnych,
- zwolnieniami pracowników,
- załatwianiem spraw związanych z przejściem pracowników na emerytury lub renty,
- załatwianiem spraw związanych z przejściem pracowników na inne stanowiska (fluktuacją wewnętrzną),
- prowadzeniem akt osobowych pracowników,
- wprowadzaniem danych do systemów informatycznych,
- zgłaszaniem ubezpieczeń społecznych i ubezpieczeń zdrowotnych i wyrejestrowywaniem z nich,
- nadzorem nad dokumentacją systemu oceny pracowniczej,
- analizą poziomu kwalifikacji pracowników,
- planowaniem rozwoju pracowników,
- ustalaniem potrzeb w zakresie szkolenia pracowników,
- organizowaniem szkoleń pracowników,
- realizacją polityki jakościowej w zakresie procedur i instrukcji dotyczącej szkoleń,
- wdrażaniem działań korygujących, wynikających z audytów systemów jakości,
- prowadzeniem rozrachunków szkoleń z księgowością,
- organizowaniem praktyk zawodowych,
- prowadzeniem spraw stypendiów i innych form finansowania kształcenia zawodowego,
- nadzorem nad wykorzystaniem funduszu bezosobowego,
- nadzorem nad wykorzystaniem urlopów,
- prowadzeniem statystyki zatrudnienia,
- sporządzaniem analiz, raportów.

Z kolei Dział Płac zajmował się w szczególności:

- obliczaniem wynagrodzeń pracowników,
- sporządzaniem list płac,
- obliczaniem zasiłków z ubezpieczeń społecznych,
- obliczaniem potrąceń z zarobków pracowników (pożyczki, dojazdy, egzekucje, alimenty),
- prowadzeniem rozrachunków z pracownikami,
- prowadzeniem rozliczeń na PEFRON,
- prowadzeniem statystyki ważniejszych wskaźników dotyczących czasu pracy i jego wykorzystania,
- sporządzaniem analiz i raportów,
- wprowadzaniem danych do systemów informatycznych,
- prowadzeniem kartotek płacowych pracowników,

- sporządzaniem miesięcznych i rocznych raportów o naliczonych i potrąconych składkach na ubezpieczenie społeczne,
- sporządzaniem rozliczeń podatkowych,
- sporządzaniem raportów o zatrudnieniu i wynagrodzeniu dla osób przechodzących na emeryturę lub rentę,
- uzgadnianiem funduszy i innych informacji płacowych z księgowością (wywiad z pracownikiem kadr).

Wdrożenie modułu kadrowo-płacowego w Anwilu SA trwało cały rok i przebiegało według założonych zadań. Rozpoczęło się w lutym 2000 r., a ukończyło w styczniu następnego roku. Przebieg wdrożenia przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Przebieg wdrożenia modułu zarządzania kadrami w Anwilu SA

Zadanie	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01
	2000											2001
Inicjalizacja projektu		■										
Opracowanie koncepcji modułu HR-PA i HR-PD			■	■	■	■	■	■				
Konfigurowanie i testowanie prototypu							■	■	■	■		
Uruchomienie HR										■	■	
Start produktywny												■

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów *Implementacja SAP R/3 w ANWILU SA, 2001*.

Wprowadzony system SAP umożliwia kierownictwu firmy podejmowanie działań dotyczących planowania zasobami ludzkimi. Narzędzie to dostarcza informacji o czasie pracy podwładnych, ich nieobecnościach, godzinach pracy, urlopach, stanowiskach i wynagrodzeniach. Bez angażowania Działu Kadr menedżer ma dostęp do całościowych raportów o zatrudnionych, przez co efektywnie może planować i kontrolować strukturę zatrudnienia.

Dane Podstawowe są wprowadzane i aktualizowane przez Biuro Zasobów Ludzkich. Przedsiębiorstwo utrzymuje jedną bazę danych o pracownikach, użytkowaną przez wszystkie komórki organizacyjne, którym jest ona potrzebna. W bazie tej znajdują się wszelkie dane o pracownikach niezbędne dla ZUS-u, urzędu skarbowego czy sprawozdawczości GUS, wynikające z określonych przepisów prawnych. Ponadto w bazie znajdują się niezbędne dane o pracownikach, konieczne dla właściwego zarządzania potencjałem ludzkim w samym przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo przechowuje dane o pracowniku, aktualizuje je i otrzymuje

rzetelny opis zatrudnionej osoby w dowolnym momencie. Używając systemu może szybciej i z większą dokładnością podejmować trafne decyzje.

Wprowadzony system wspomaga i ułatwia rekrutację zarówno wewnętrzną jak i zewnętrzną. W ramach rekrutacji wewnętrznej składane są pracownikom propozycje pracy poprzez istniejące w firmie środki masowego przekazu (gazetka „Anwil”, tablice ogłoszeń), a również poprzez użycie systemu SAP R/3. Umożliwia to wszystkim zainteresowanym pracownikom podjęcie próby zrealizowania swoich ambicji zawodowych, a pracodawcy udostępnia szeroką ofertę, pozwalającą zazwyczaj na wybór, w drodze rozmów kwalifikacyjnych, najbardziej pożądanых kandydatów. Istnieje także możliwość podejmowania administracyjnych decyzji co do przemieszczeń pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, wykorzystujących wypowiedzenie zmieniające warunki umowy o pracę.

Pracownik odpowiedzialny za rekrutację przygotowuje ogłoszenie o wolnym stanowisku pracy w systemie SAP. Ogłoszenie jest od razu widoczne i każdy pracownik może zgłosić swoją kandydaturę. Jego dane od razu pojawiają się w systemie. Odpowiadając na ogłoszenie, pracownik może dołączyć dokumenty uatrakcyjniające jego kandydaturę. Planowanie i Rozwój Kadr systemu R/3 pozwala na uzyskanie informacji o opisach stanowisk i miejscach pracy. System może zidentyfikować poszukiwany profil pracownika, a potem z Danych Podstawowych wyodrębnić osoby spełniające określone kryteria.

Jeśli nie znajduje się pracownik o wymaganym profilu, każdorazowo zarząd podejmuje decyzje o przeprowadzeniu rekrutacji zewnętrznej. W celu pozyskania odpowiedniego kandydata dokonuje się identyfikacji istniejącego rynku pracy poprzez uczestnictwo firmy w targach pracy, współpracę z urzędami pracy, współpracę z biurami doradztwa personalnego. Każda oferta pracy jest zapisywana w systemie, łącznie z historią i wynikami rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami. Umożliwia to stworzenie bazy danych o kandydatach odrzuconych w wyniku wcześniejszych rekrutacji, zapisanych w Administracji Danymi Kandydatów, a co za tym idzie, istnieje możliwość zatrudnienia ich w przyszłości.

W wyniku działań rekrutacyjnych system HR tworzy jedną bazę, w której figurują wszyscy kandydaci – osoby z zewnątrz i wewnątrz firmy.

4. Szkolenia pracowników

Jednym z równie istotnych instrumentów prowadzenia polityki kadrowej jest dbałość o doskonalenie zawodowe pracowników. Inwestowanie Anwilu w szkolenie załogi ma swój wymiar w poziomie funduszu szkoleniowego, który od kilku lat programowo wynosi 2% planowanego funduszu wynagrodzeń (w 2002 r. – ponad 670 zł na jednego zatrudnionego). W 2002 r. szkoleniami objęto 72% pracowników. Główne kierunki szkolenia, poza niezbędnymi szkoleniami

stanowiskowymi i podnoszeniem kwalifikacji, obejmują tematykę związaną z systemem zapewnienia jakości, systemem zarządzania środowiskowego, nowym systemem motywacyjnym i produktywnością. Pracownicy kształcili się na seminariach doskonalących, kursach szkolnych i pozaszkolnych. Każdy ze szkolonych pracowników brał udział średnio w 52 godzinach szkoleń.

Określenie potrzeb szkoleniowych odbywa się na podstawie kilku źródeł informacji. Podstawowym źródłem jest coroczne zbieranie opinii o potrzebach szkolenia przez przełożonych w podległych im zespołach. Przełożony za pomocą modułu Planowanie Karier i Następstw tworzy listę kwalifikacji, których pracownicy nie posiadają. Otrzymuje informacje o poziomie kwalifikacji i o tym, w jaki sposób te brakujące powinny być uzyskane. System automatycznie podpowiada, na jakie szkolenia pracownik powinien się udać, żeby uzupełnić swoje umiejętności, korzystając przy tym ze sporządzonego katalogu dostępnych szkoleń. Po odbyciu wskazanych szkoleń dane o kwalifikacjach pracownika są aktualizowane. System po dokonaniu przeglądu potrzeb szkoleniowych określa oczekiwane koszty szkoleń.

Po zakończeniu szkolenia jego koszty są ewidencjonowane, tak aby umożliwić ich identyfikację rodzajową i według miejsca powstawania kosztów (MPK) przez Dział Księgowości i Controllingu. Okresowo przełożony tworzy raporty dotyczące odbytych szkoleń, kosztów, ich rodzajów, średniej liczby godzin szkoleniowych – wszelkie informacje na ten temat są gromadzone w systemie i mogą być wykorzystane.

5. Motywowanie i ocenianie

Niezbędnym narzędziem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jest właściwy system zarządzania wynagrodzeniami oraz efektywnością pracowników. Wdrożono nowe zasady wynagradzania oraz system ocen pracowniczych, oparte na kryteriach istotnych w aspekcie celów ekonomicznych Anwilu, a mianowicie na umiejętnościach zawodowych, kreatywności, planowaniu i organizowaniu, podejmowaniu decyzji oraz wpływie na budżet i koszty.

Do głównych celów systemu oceny pracowniczej należy uzyskiwanie ciągłej poprawy efektywności poprzez ustalanie i monitorowanie indywidualnych zadań oraz rozwój każdego pracownika, umożliwiającą pełne wykorzystanie jego potencjału zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa. Wdrożone systemy zawierają wiele aspektów motywacyjnych. Najważniejszym z nich jest bezpośredni wpływ indywidualnej oceny pracy pracownika na poziom jego płacy zasadniczej. Zatem dążenie pracownika do uzyskania wysokiej oceny pracy jest jednocześnie motywacją do zrozumienia powierzonych zadań i uaktywnienia swoich umiejętności w celu maksymalizacji osiągnięć. Stawianie ambitnych i zarazem możliwych

do zrealizowania zadań stwarza szansę ich wykonania, a tym samym osiągnięcia stałej poprawy efektywności pracowników.

Inne aspekty motywacyjne, które są efektem wdrożenia systemu oceny pracowniczej, wiążą się z koniecznością przeprowadzania rozmowy i wypełnieniem Arkusza Oceny. Uzgadnianie z pracownikiem zadań do wykonania, identyfikacja wymogów ich realizacji, bieżące monitorowanie postępów czy przeprowadzanie formalnej oceny wykonania zadań w trakcie rozmowy oceniającej wymagają częstych spotkań, rozmów i kontaktów oceniającego z ocenianym i wpływają na poprawę efektywności poprzez:

- zmotywowanie pracowników do podwyższania kwalifikacji,
- zwiększenie świadomości pracownika co do roli, jaką pełni w realizacji sttaregii firmy,
- umacnianie identyfikacji pracownika z firmą,
- zwiększenie autorytetu przełożonych,
- budowanie efektywnych relacji przełożony – podwładny.

System ocen pracowniczych w Anwilu jest otwarty na wszelkie modyfikacje dyktowane przez zmieniającą się rzeczywistość organizacyjną, tak w zakresie stosowanych kryteriów oceny, jak i rozwiązań proceduralnych.

Innym czynnikiem motywacyjnym jest premia uznaniowa. Zasady przyznawania premii są zróżnicowane. Dla pracowników zajmujących najwyższe stanowiska uzyskanie premii kwartalnej uzależniono od stopnia wykonania planu ekonomiczno-finansowego oraz indywidualnych zadań premiowych. Dla pozostałych grup pracowniczych nalicza się miesięczny fundusz premiowy. Przyznanie indywidualnej premii ma charakter uznaniowy i następuje na podstawie oceny pracy pracownika, dokonanej przez przełożonego.

Aby sprawnie motywować pracowników, przełożony musi mieć dostęp do wszelkich informacji dotyczących ich czasu pracy, powierzonych zadań czy stopnia realizacji tych zadań. Wszelkie informacje może znaleźć w systemie R/3 w bazie danych o pracownikach.

6. Wynagradzanie

W przedsiębiorstwie Anwil SA wynagrodzenie za pracę jest płatne miesięcznie: z dołu do piątego dnia roboczego po miesiącu, w którym pracownik wykonywał pracę, bez względu na sposób nawiązania lub rozwiązania stosunku pracy. System na bazie wyników sporządza przelewy wynagrodzeń dla pracowników, a także księguje ich wynagrodzenia w Księgowości.

Obliczenia wysokości płacy zasadniczej system dokonuje na podstawie taryfikatora pracy – według tabeli stanowisk, zaszeregowania i wymagań kwalifikacyjnych. Większość składników wynagrodzeń wprowadzana jest kwotowo.

Niektóre jednak wyliczane są w ustalony sposób, np. dodatek szkodliwy, nadgodziny, nadgodziny awaryjne, wynagrodzenie urlopowe, premia regulaminowa, ekwiwalent za nie wykorzystany urlop, nadwyżka akordowa dla kierowców, wynagrodzenie za czas choroby. Większość potrąceń wprowadzana jest kwotowo. Niektóre jednak wyliczane są na podstawie przepisów prawnych nałożonych na pracodawcę, np. zaliczka na podatek dochodowy od osób fizycznych, zajęcia sądowe, składka na związki zawodowe, składka MKZP.

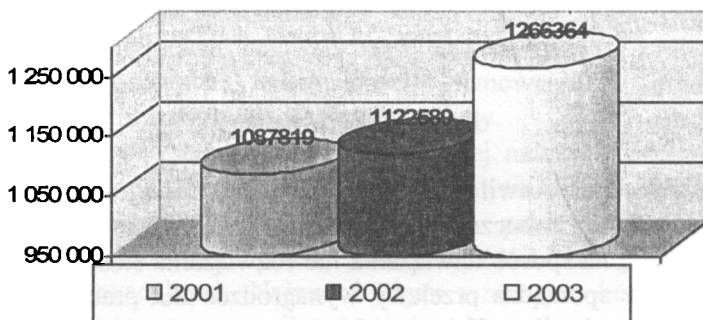
Rozwiązania w SAP R/3 pozwalają na dowolne grupowanie naliczanych i potrącanych składników, a sposób wprowadzania danych jest znacznie uproszczony.

Rozliczenie wynagrodzeń pracowników Anwilu umożliwia aplikacja Wynagrodzenia i Lista Płac.

W systemie płac przed wdrożeniem SAP HR naliczane były listy częściowe. Każdy pracownik Działu Płac miał swoją częściową listę płac, za którą odpowiadał. Wszystkie listy były przeliczane w godzinach nocnych. Uruchamiano system komputerowy, który nie zawsze się sprawdzał. W chwili obecnej uruchamia się całą listę płac dla 1600 pracowników. Jej przeliczanie zajmuje niecałą godzinę. Następnie przeprowadza się korektę i weryfikację danych. Cały proces rozliczania wynagrodzeń trwa dwa razy krócej niż to było wcześniej.

Elastyczność tworzenia raportów dotyczących wynagrodzeń pozwala bardzo szybko uzyskać żądane informacje. Są to informacje całościowe, nie wymagające uzupełnienia i przepracowania.

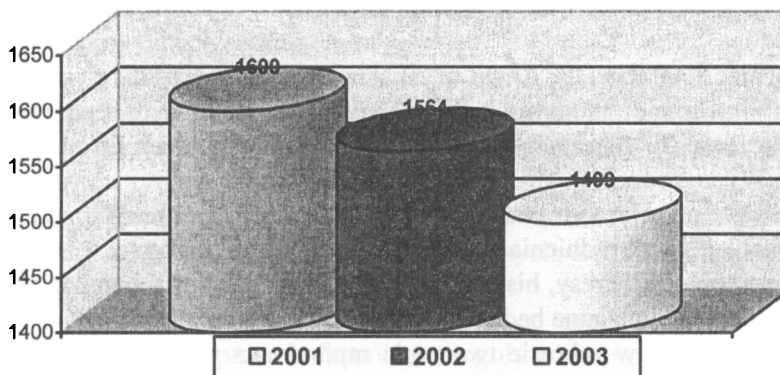
Zaimplementowany system, pomimo wysokich kosztów jego wdrożenia i szkolenia pracowników, przyczynił się do poprawienia efektywności pracy Działu Kadr i Płac, ale i wszystkich działów pośrednio z kadrą związaną. W stosunku do 2001 r. w 2002 r. nastąpił w firmie sukcesywny wzrost przychodów ze sprzedaży (3,6% w porównaniu do roku 2001). Przychody ze sprzedaży w 2003 r. wzrosły o 15,1% w porównaniu do roku 2002 (rys. 1).



Rys. 1. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług w przedsiębiorstwie Anwil SA w latach 2001-2003 (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów Rocznych Anwil SA 2001, 2002, 2003.

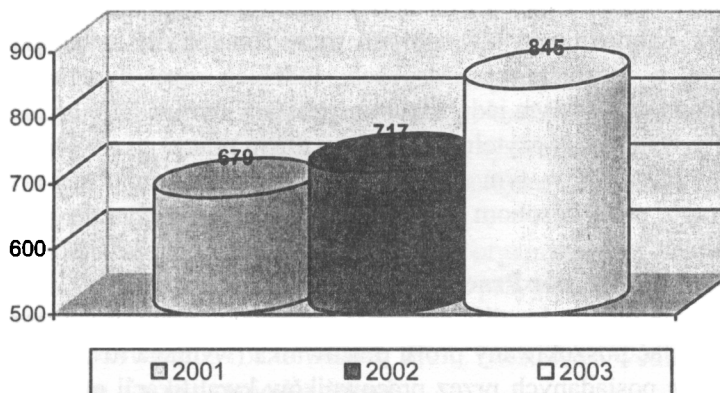
Niewątpliwie wpływ na taki stan miały inwestycje przeprowadzone w tych latach. Zarząd Spółki i Rada Nadzorcza kontynuowały realizację planu, którego głównym celem było umocnienie i rozszerzenie pozycji Anwilu w branży nawozowej i tworzyw sztucznych.



Rys. 2. Poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwie Anwil SA w latach 2001-2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów Rocznych Anwil SA 2001, 2002, 2003.

Zgodnie z założeniami polityki kadrowej Anwilu poziom zatrudnienia systematycznie się zmniejsza (rys. 2). Inwestycje w system wspomagający zarządzanie SAP R/3, pomimo że były kosztowne, doprowadziły do usprawnienia procesów zarządzania i sterowania produkcją. Lepszy i szybszy dostęp do danych, do gromadzonych i przetwarzanych informacji, pozwolił na redukcję zbędnych etatów w organizacji bez zmniejszenia efektywności pracy (rys. 3).



Rys. 3. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług na 1 pracownika w przedsiębiorstwie Anwil SA w latach 2001-2003 (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów Rocznych Anwil SA 2001, 2002, 2003.

Według prognoz, przychody ze sprzedaży w Anwilu będą w kolejnych latach rosnąć, a przy założeniu, że poziom zatrudnienia nie zmieni się znacząco, przychody ze sprzedaży na pracownika także wzrosną.

7. Podsumowanie

Wdrażając SAP R/3 HR, Anwil uzyskał następujące korzyści:

- pełną integrację modułu kadr z modułem płacowym, pozwalającą na ograniczenie dotychczas prowadzonej dokumentacji przez Dział Personalny i Dział Wynagrodzeń,
- możliwość przechowywania w systemie wszelkich informacji o pracowniku od momentu jego zatrudnienia do zakończenia stosunku pracy, w szczególności: dane personalne, adresy, historię zawodową i płacową pracownika, staże pracy, kwalifikacje, wymagane badania lekarskie, oceny pracy itd.,
- dużą mobilność w zakresie tworzenia raportów, z wykorzystaniem wszelkich informacji przechowywanych w systemie; istnieje możliwość konwertowania, wybranych do edycji raportów na arkusz kalkulacyjny, co pozwala na dokonanie wielopłaszczyznowych analiz,
- integracja z programem „Płatnik”, umożliwiająca generowanie dokumentów wymaganych przez ZUS bezpośrednio z systemu,
- możliwość – poprzez uruchamianie stosowanych raportów – generowania z systemu angaży, umów o pracę, świadectw pracy zawierających wszelkie niezbędne informacje wymagane w tych dokumentach,
- możliwość generowania sprawozdań GUS,
- możliwość bazowego naliczenia funduszu premiowego dla pracowników,
- możliwość tworzenia wszelkich statystyk według MPK,
- możliwość uaktywnienia tzw. pulpitu menedżera, który udostępni określone informacje o posiadanych zasobach ludzkich np. dyrektorom pionów, kompleksów, wskazanym jednostkom organizacyjnym,
- możliwość wygodnej i czytelnej rejestracji czasu pracy.

Możliwości systemowe w tym zakresie pozwalają na przekazanie kompetencji rejestracji czasu pracy osobom odpowiedzialnym za tworzenie przedmiotowej dokumentacji.

Zalety modułów Nabór Pracowników i Rozwój Kadr:

- zdefiniowanie profilu kwalifikacyjnego dla danego stanowiska pracy pozwala zidentyfikować poszukiwany profil pracownika (wymaga to pewnego czasu na uzupełnienie posiadanych przez pracowników kwalifikacji oraz zdefiniowanie profili stanowisk),
- pozwala na przechowywanie wszelkiej dokumentacji ofertowej kandydatów do pracy, łącznie z historią i wynikami rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami,

- dane personalne kandydatów, przechowywane w systemie, są transponowane automatycznie do modułu administracji w wypadku zatrudnienia danego kandydata.

Zalety modułu Szkolenie:

- najistotniejszą zaletą tego modułu jest możliwość ewidencji kosztów szkolenia w sposób umożliwiający ich identyfikację rodzajową i według MPK przez służby księgowe i controlling,
- pozwala na planowanie szkoleń,
- odbyte przez pracownika szkolenia, które są odnotowywane w systemie, automatycznie zostają przypisane do posiadanych przez pracownika kwalifikacji, a tym samym tworzą profil pracownika,
- istnieje możliwość raportowania danych wprowadzanych i przechowywanych w systemie (średniej liczby godzin szkoleniowych, kosztów, rodzajów szkoleń itd.).

Zalety modułu Zarządzanie Czasem Pracy:

- przypisanie każdemu pracownikowi tzw. reguły harmonogramu, czyli systemu pracy, w którym jest zatrudniony,
- generowanie, na początku każdego roku kalendarzowego, dla wszystkich pracowników harmonogramów pracy, limitów urlopu i opieki nad dzieckiem,
- systematyczne rejestrowanie tylko tych informacji, które dotyczą odchyień czasów pracy od danych określonych w harmonogramach pracy, np. informacji o urloпах, chorobach, delegacjach,
- systematyczne dokonywanie wszelkich symulacji planów wykorzystania czasu pracy oraz analizy i kontroli faktycznego czasu pracy, zarówno czasu przepracowanego, jak i absencji; można określić np. wykorzystanie urlopu wypoczynkowego na dany dzień, liczbę dni choroby poszczególnych pracowników, dokładne daty choroby.

Zalety modułu Zarządzenie Organizacją:

- utworzenie w systemie jednostki organizacyjnej wraz z pełną strukturą organizacyjną (łącznie ze stanowiskami i przypisaniem osób),
- jednorazowe przypisanie MPK; w starym systemie MPK łączone było z pracownikiem: gdy pracownik zmieniał miejsce pracy, należało zawsze pamiętać o zmianie MPK,
- bieżąca możliwość wyboru danej jednostki organizacyjnej według hierarchii podległości (za stanowiskami, nazwiskami i z przypisaniem aktualnego miejsca powstawania kosztów),
- możliwość dokonywania różnorodnych analiz i zestawień według MPK.

Zalety modułu Zarządzanie Kadrami:

- zdefiniowano podstawowe zdarzenia kadrowe, za pomocą których tworzy się historię kariery zawodowej każdego pracownika,

- każde zdarzenie kadrowe podzielono na ekrany, wypełniane w Dziale Kadr i ekrany, które wypełnia Dział Płac,
- łatwość wprowadzania informacji niezbędnych do rozliczenia listy płac (składniki do naliczenia i potrącenia),
- możliwość tworzenia różnorodnych raportów o danych pracownika,
- zmniejszenie pracochłonności ewidencjonowania informacji o pracownikach.

Obecnie z danych, które wprowadzi Dział Kadr korzysta Dział Płac i odwrotnie. W starych systemach wszystkie kadrowe dane pracowników należało wprowadzać w obydwu działach.

Rozwiązania w SAP R/3 pozwalają na dowolne grupowanie naliczanych i potrącanych składników wynagrodzeń. Elastyczność tworzenia raportów pozwala bardzo szybko uzyskiwać żądane informacje. W starych systemach możliwość ta była znacznie ograniczona, a czas pozyskiwania danych był bez porównania dłuższy. Najczęściej z systemu można było otrzymać informacje częściowe, które w programach pomocniczych należało uzupełniać.

Zalety modułu Rozliczanie Listy Płac:

- możliwość wykorzystywania informacji już wprowadzanych w Zarządzaniu Czasem Pracy, Zarządzaniu Organizacją oraz Zarządzaniu Kadrami,
- integracja systemu – w poprzednim rozwiązaniu każdy kompleks ewidencjonowany był w oddzielnym komputerze, praktycznie funkcjonowało pięć zakładów, których wyniki rozliczeń należało ręcznie sumować w celu sporządzenia wymaganych zestawień i raportów,
- poprzez automatyczne księgowanie zarówno moduł Rachunkowości Finansowej (FI) jak i Controlling (CO) uzyskuje niezbędne informacje – bez ręcznego wprowadzania danych z wydruków.

Przedstawione opracowanie ukazało korzyści z wykorzystania zintegrowanego systemu komputerowego przez Dział Kadr i Płac przedsiębiorstwa Anwil SA.

Literatura

- [1] Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Kraków.
- [2] Buszczak B. (2000), *Metodyka wdrożeniowa systemu ERP*, „Dobry Biznes” nr 2, Wydawnictwo BCC.
- [3] Kabza Z. (2002), *Zintegrowane systemy zarządzania*, Skrypt nr 244 Politechniki Opolskiej, Opole.
- [4] Poczrowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [5] „Rys. Biuletyn informacyjny wydawany przez zespół doradczy »Dr R. Kuszłyko«” (2001) nr 1.
- [6] Skolimowski D. (2000), *Architektura R/3*, materiały IV Kongresu SAP'00.
- [7] Smoleński S. (2004), *Platforma Wiedzy w zarządzaniu potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, UWM, Olsztyn.

THE INFORMATION MANAGEMENT OF LABOUR POTENTIAL IN A COMPANY

Summary

The aim of this work is to present benefits resulting from implementation of personnel and remuneration module (HR). One of the best and most widespread integrated information systems is R/3 system of SAP AG company. Full description of functioning rules of R/3 system enabled to present the importance of the implementation of that system to a company.

The work presents HR a module and methods of its implementation used by SAP. ANWIL SA company's organization and terms of functioning are also shown here. Human Resources and Remuneration departments are described. Moreover, it presents benefits resulting from the implementation of this system into the company in perspective of 3 years. The aim of this paper was to verify the need of making use of such a system and its benefits.