

OCENA DOJRZAŁOŚCI KADR FUNKCJI PODATKOWEJ

PRZEDMIOT OCENY		POZIOM AD-HOC	POZIOM POWTARZALNY	POZIOM ZDEFINIOWANY	POZIOM ZARZĄDZANY	POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY)
Ogólne zasady zarządzania kadrami	Podejście, udokumentowanie, delegowanie uprawnień	W organizacji nie funkcjonuje systemowe podejście do zarządzania kadrami funkcji podatkowej. System zarządzania kadrami ma formę zdecentralizowaną (bez nadzoru przez dział HR). Brak jasnych zasad delegowania uprawnień/zadań w ramach funkcji podatkowej. W ramach systemu zarządzania kadrami nie określono zakresu realizacji doradztwa i powierzenia realizacji zadań podmiotom	Realizacja zadań w zakresie kadr, w tym nadzoru ze strony działu HR, odbywa się według utartych praktyk. Zasady delegowania uprawnień/zadań funkcjonują na zasadzie utartej praktyki i nie zawsze są spójnie stosowane, brak w tym zakresie systemowych rozwiązań. Proces zarządzania kadrami jest częściowo udokumentowany. W ramach systemu zarządzania kadrami powinien określono na zasadzie utartej praktyki zakres realizacji doradztwa i powierzenia realizacji zadań podmiotom zewnętrznym, obejmujący m.in. audyt	Podejście do zarządzania kadrami funkcji podatkowej jest określone na poziomie strategii podatkowej. Zarządzanie kadrami ma na celu zapewnienie prawidłowego działania funkcji podatkowej – poprzez zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości kadry. Organizacja identyfikuje potrzeby kadrowe, a następnie wdraża odpowiednie zasoby pozwalające na prawidłowe działanie funkcji podatkowej. Proces zarządzania kadrami jest udokumentowany. Opracowano i przyjęto zasady delegowania uprawnień/zadań. W ramach systemu zarządzania kadrami został określony zakres realizacji doradztwa i powierzenia realizacji zadań podmiotom zewnętrznym, obejmujący m.in. audyt zewnętrzny, doradztwo podatkowe, usługi księgowe oraz usługi dotyczące ocen	Istnieje nadzór nad delegowaniem uprawnień/zadań. Delegowanie zadań uwzględnia m.in. ryzyka delegowania nowych zadań lub nieznanymi zadań oraz ryzyka niewykonania zadań lub błędów w ich realizacji przez ludzi, którym powierzono te zadania i podjęcie kroków, aby zapewnić zaangażowanym osobom odpowiednie szkolenia. Aplikacja informatyczna/ moduł w systemie IT obsługująca zarządzanie kadrami jest zintegrowana procesowo z programem płacowo-księgowym.	Procesy związane z zarządzaniem kadrami są zautomatyzowane. Aplikacja informatyczna: <ul style="list-style-type: none"> – obejmuje kompleksowo wszystkie zagadnienia pracownicze, – ma wbudowaną funkcję zapewniającą bieżące monitorowanie i kontrolę nad procesami kadrowymi.

		zewnętrznym, obejmujący m.in. audyt zewnętrzny, doradztwo podatkowe, usługi księgowe oraz usługi dotyczące ocen prowadzonych przez biegłych rewidentów.	zewnętrzny, doradztwo podatkowe, usługi księgowe oraz usługi dotyczące ocen prowadzonych przez biegłych rewidentów.	prowadzonych przez biegłych rewidentów.		
	Zakończenie zatrudnienia	Nie ma wdrożonych zasad przekazywania wiedzy przez odchodzących pracowników. Organizacja nie bada przyczyn odejścia pracowników.	Przekazywanie wiedzy od odchodzących pracowników odbywa się według utartych praktyk. Przyczyny odejścia pracowników są badane incydentalnie i badanie to ogranicza się do kluczowych pracowników. Niekoniecznie są wyciągane z tego wnioski.	Funkcjonują zapisane zasady dot. zapewnienia pozyskania wiedzy od odchodzącego pracownika. Badane są przyczyny odejścia i wyciągane są wnioski w tym zakresie, ale nie zawsze są podejmowane działania zaradcze.	Organizacja dokonuje analizy przyczyn zakończenia pracy przez pracownika (<i>exit interview</i>) oraz podejmuje działania, które zapewnią zniwelowanie ewentualnych nieprawidłowości stwierdzonych w wyniku tej analizy (poprawa warunków pracy).	Proces dokonywania analizy przyczyn zakończenia pracy przez pracownika jest zautomatyzowany.
Zapewnianie odpowiedniej jakości kadry	Wymagania stanowiskowe i zasady zatrudnienia	Brak jednoznacznych i przejrzystych zasad zatrudnienia nowego personelu. Nie ma w organizacji określonych	Organizacja ma określone wymagania w zakresie kompetencji oraz co do doświadczenia pracowników, którzy są odpowiedzialni za realizację funkcji	Jednoznaczne i przejrzyste zasady zatrudnienia nowego personelu. Organizacja ma określone kryteria dot. wymogów odnoszące się do nowych pracowników. Przed naborem dokonywane jest profilowanie stanowiska.	System IT wspiera weryfikację spełnienia wymagań stanowiskowych (wiedzy, doświadczenia, kompetencji). Wdrożenie osób rozpoczynających pracę (w zakresie zapoznania z poszczególnymi procedurami, politykami oraz przyjęcia mienia) i	Proces sporządzania opisu stanowisk jest zautomatyzowany. Weryfikacja spełnienia przez pracownika kompetencji na danym stanowisku

	<p>jasnych i spójnych wymagań co do kwalifikacji i doświadczenia niezbędnych na danym stanowisku w zakresie funkcji podatkowej. W konsekwencji jest trwały brak osób posiadających niezbędną wiedzę, doświadczenie, kwalifikacje w każdym tytule podatkowym.</p>	<p>podatkowej. Wymagania te co do zasady nie są spisane, funkcjonują w ramach utartej praktyki już od momentu zatrudnienia.</p>	<p>W przypadku zatrudniania nowej osoby - są spisane zasady wdrażania nowego pracownika, które uwzględniają stanowisko, poziom wiedzy, kompetencji, doświadczenia. Wymagania dot. poziomu wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia i kompetencji osób odpowiedzialnych za realizację funkcji podatkowej są jasno określone i są spisane w formie procedury, która jest stosowana i aktualizowana. Co do zasady w organizacji są sporządzane opisy stanowisk zawierające informację na temat opisu pracy wykonywanej na danym stanowisku, listę podstawowych zadań, zakres uprawnień i odpowiedzialności oraz niezbędne wymagania kwalifikacyjne do realizacji tych zadań.</p>	<p>rozliczanie osób kończących zatrudnienie jest zautomatyzowane i odbywa się przy zastosowaniu systemu IT. Jest zapewniony system mierników efektywności wykonywanej pracy w celu oceny spełnienia wymogów kompetencyjnych niezbędnych na danym stanowisku pracy. System ten podlega monitorowaniu oraz kontroli/audytowi.</p>	<p>na podstawie dokumentacji złożonej przez kandydata oraz na podstawie mierników i okresowej oceny jest zautomatyzowana. Wśród wymagań na kluczowe stanowiska związane z funkcją podatkową (główna księgowa, dyrektor podatkowy) Członek Zarządu lub Dyrektor Finansowy uczestniczy w naborze.</p>
<p>Ścieżka rozwoju pracownika (wykorzystanie zdolności)</p>	<p>Możliwość awansu jest ograniczona, ale nie ma określonych zasad ścieżek rozwoju. Nie są uwzględniane potrzeby pracownika w zakresie ścieżki rozwoju.</p>	<p>Brak jest długofalowego planu i monitorowania ścieżki rozwoju (minimum rok). Zdarzają się pojedyncze przypadki awansowania/zmiany zakresu czynności (awans pionowy i poziomy ze względu na specyfikę przydzielonych zadań,</p>	<p>Zasady ścieżki rozwoju/plan rozwoju każdego pracownika są sformalizowane, spisane i są realizowane. Pracownik ma możliwość zapoznania z określonym planem ścieżki rozwoju. Nie ma procesu rozpoznawania talentów. Ścieżka rozwoju jest skorelowana z celami organizacji i komórki w której świadczą pracę.</p>	<p>Sformalizowana ścieżka rozwoju/plan rozwoju dla każdego pracownika jest wspierana przy zastosowaniu systemu informatycznego, w którym wbudowane są mechanizmy kontroli/nadzoru nad przebiegiem ścieżki rozwoju. Możliwości awansu są jasno określone i są przestrzegane. Wobec pracowników</p>	<p>Firma tworzy system rozwoju talentów (w tym poprzez m. in. udział psychologów, sesje z coachem), który motywuje do rozwoju. Pracownicy są motywowani i zachęceni do rozwoju poprzez</p>

			<p>zwiększenie specjalizacji, wynagradzania), przy czym w możliwościach awansowania nie zawsze uwzględnia się posiadane kompetencje. Rozwój kompetencji nie zawsze jest spójny z umiejętnościami pracownika.</p>	<p>Organizacja co do zasady uwzględnia potrzeby pracowników w zakresie kompetencji miękkich. W organizacji jest długofalowy planu ścieżki rozwoju.</p>	<p>(w tym kadry funkcji podatkowej) dokonywane jest cykliczne badanie potrzeb, badanie poziomu wiedzy/rozwaju, (np. przeprowadzane są ankiety, samooceny). Organizacja przeprowadza proces rozpoznawania/badania talentów. Organizacja wymaga i daje możliwość rozwoju pracowników w zakresie kompetencji miękkich. Liderzy (osoby zarządzające zespołem) obligatoryjnie podnoszą kwalifikacje w kompetencjach menadżerskich. Organizacja wdrożyła narzędzia zapobiegające wypaleniu zawodowemu, jest przeprowadzane badanie w tym zakresie i częściowo wdrażane są środki zaradcze.</p>	<p>proponuje cyklicznej zmiany zadań lub działu. Organizacja nie narzuca, a daje możliwość wyboru ustalonej ścieżki rozwoju. Organizacja wdrożyła wspierany przez narzędzia IT system zapobiegania wypaleniu zawodowemu (przeprowadzane są cyklicznie badania (online), a następnie wdrażane są środki zaradcze. System IT wspiera nadzór nad rozwojem pracownika poprzez informowanie kadry odpowiedzialnej za nadzór w zakresie HR o niezrealizowanym planie rozwoju pracownika.</p>
--	--	--	--	--	--	--

	<p>Bieżąca aktualizacja/poszerzanie wiedzy</p>	<p>Pracownicy poszerzają wiedzę z w własnej inicjatywy poprzez zapoznanie się z obowiązującymi przepisami prawa, materiałami informacyjnymi z Internetu. Brak obowiązku aktualizacji i poszerzania wiedzy.</p>	<p>Funkcjonują niesformalizowane zasady zobowiązujące pracowników do poszerzania wiedzy, np. poprzez zapoznanie się z obowiązującymi przepisami prawa, materiałami informacyjnymi z Internetu. Brak sformalizowanej kontroli i nadzoru nad zapewnieniem aktualizacji wiedzy.</p>	<p>Wśród pracowników jest ukształtowana świadomość potrzeby aktualizacji/poszerzania wiedzy podatkowej. Wprowadzono procedury zobowiązujące pracowników do aktualizowania /poszerzania wiedzy. Organizacja zapewniona dostęp do baz wiedzy i newsletterów podatkowych. Funkcjonuje sformalizowany nadzór nad zapewnieniem aktualizacji wiedzy kadr funkcji podatkowej.</p>	<p>Promowana jest kultura zachęcająca do aktualizacji i poszerzania wiedzy. Pracownikom zapewniono czas potrzebny na podnoszenie wiedzy. W organizacji funkcjonuje powszechnie dostępna dedykowana dla danej organizacji baza wiedzy dla pracownikom realizującym funkcję podatkową, w tym zawierająca przepisy, interpretacje, opinie doradców, wzory dokumentów. Zapewniony jest dostęp do dekodowanych newsletterów. Podnoszenie i aktualizacja wiedzy kadry odpowiedzialnej za funkcję podatkową jest jednym z celów do realizacji komórki ds. podatków.</p>	<p>Organizacja proaktywnie poszukuje nowych narzędzi IT umożliwiających aktualizację i poszerzanie wiedzy pracowników.</p>
	<p>Szkolenia</p>	<p>Brak zasad planowania szkoleń. Szkolenia odbywają się ad-hoc, w celu uzupełnienia wiedzy (po zmaterializowaniu ryzyka lub napotkaniu problemu podatkowego, brak prewencji).</p>	<p>Nie jest prowadzone badanie potrzeb szkoleniowych. Prowadzone jest coroczne szkolenie dot. zmian w przepisach podatkowych oraz dodatkowo w przypadku wchodzących, nowych przepisów (np. MDR). Liczba miejsc na szkoleniach jest w</p>	<p>Plan szkoleń uwzględnia zidentyfikowane potrzeby z zakresu realizacji funkcji podatkowej, poziomu wiedzy i kompetencji. Zapewniono kontrolę/nadzór nad realizacją zaplanowanych szkoleń. Zapewniono budżet umożliwiający realizację co najmniej najistotniejszych szkoleń. Jednym z celów system doskonalenia kadr jest zapewnienie szerokiego podejścia do kwestii podatkowych poprzez zapewnianie</p>	<p>Przeprowadzone jest cykliczne (minimum raz na rok) badanie potrzeb szkoleniowych w zakresie kwestii podatkowych (w całej organizacji). Zapewniono odpowiedni budżet umożliwiający realizację wszystkich potrzeb szkoleniowych. Organizacja dokonuje priorytetyzacji szkoleń i ustala ich harmonogram, z uwzględnieniem istotności tematyki szkoleń oraz możliwości czasowych pracowników (1 –</p>	<p>Szkolenia obejmują również zarząd i kierownictwo wyższego szczebla działów operacyjnych, w zakresie szkoleń uwzględniono zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem podatkowym, w</p>

		<p>Szkolenia nie są dostosowane do potrzeb, poziomu wiedzy i kompetencji.</p>	<p>sposób nieuzasadniony ograniczona. Nie ma obowiązku prowadzenia szkoleń kaskadowych. Zdarza się, że w szkoleniach uczestniczą pracownicy, którzy nie zostali prawidłowo wytypowani. Nawet jeśli określony jest ramowy plan szkoleń to nie zapewniono kontroli/nadzoru nad realizacją szkoleń. Nadzór/kontrola w zakresie zapewnienia szkoleń oraz zastępstw sprawowany jest przez osoby nieposiadające odpowiedniego doświadczenia.</p>	<p>transdyscyplinarne szkoleń wewnętrznych w kwestii podatków, a także poprzez adresowanie szkoleń nie tylko do pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację funkcji podatkowej, ale także pośrednio.</p>	<p>szkolenie obligatoryjne, 2 – szkolenie fakultatywne). Organizacja wprowadziła zróżnicowany system szkoleń (zdalne, wyjazdowe, studia podyplomowe, warsztatowe - z uwzględnieniem zgłoszonych potrzeb). Dział kadr konsultuje z działem podatkowym dobór podmiotu realizującego szkolenie. Dział kadr ma wpływ na jakość szkoleń, ma możliwość modyfikowania szczegółowego programu szkoleń. Zarządzanie szkoleniami jest wspierane przez systemy IT.</p>	<p>tym reputacyjnym, a także zagadnienia związane z „odpowiedzialnością fiskalną”. Jednym z celów będzie rozwój informacji i szkoleń wewnętrznych, aby uniknąć spojrzenia częściowego na kwestie podatkowe, lecz promować podejście poziome (transdyscyplinarne) w kwestii podatków.</p>
	Mentoring	<p>Co do zasady w organizacji nie funkcjonuje mentoring.</p>	<p>Mentoring realizowany jest nieodpłatnie przez współpracowników w ramach utartych praktyk, często w ramach nadgodzin. Nie jest weryfikowany poziom wiedzy, doświadczenia, kompetencji pracowników, którzy</p>	<p>Mentoring ma charakter systemowy. Jest realizowany nieodpłatnie. Spisano zasady mentoringu, ustalono listę mentorów. Mentoring realizowany jest z uwzględnieniem poziom wiedzy, doświadczenia, kompetencji pracowników, którzy mają wspierać merytorycznie nowych pracowników lub pracowników, którzy zmienili stanowisko w ramach organizacji lub konieczne jest</p>	<p>Wdrożone zasady mentoringu są udoskonalane, prowadzone są badania potrzeb dot. obszarów i pracowników, których należy objąć mentoringiem. Prowadzona jest kampania informacyjna nt. systemu mentoringu. Mentoring jest zapewniony i dostosowany do potrzeb danego stanowiska, poziomu wiedzy i doświadczenia. Mentoring jest dedykowany dla</p>	<p>Płatny mentoring jest powiązany z oceną mentora i dostosowany do stopnia zaangażowania oraz ilości mentorowanych osób. Zapewniono szkolenia trenerskie dla mentorów w</p>

			<p>mają wspierać merytorycznie nowych pracowników lub pracowników, którzy zmienili stanowisko w ramach organizacji. Jest to inicjatywa oddolna.</p>	<p>podniesie ich kwalifikacji na obecnie zajmowanym stanowisku. Określony jest sztywny czas na przeprowadzenie mentoringu i nie jest badana efektywność mentoringu.</p>	<p>różnych obszarów: etyka, umiejętności miękkie, wiedza specjalistyczna na danym stanowisku. Mentoring jest przewidziany również w ramach rozwoju na dotychczasowym stanowisku. Czas mentoringu jest elastyczny, dostosowany do potrzeb mentorowanego pracownika. Praca mentora jest wynagradzana i podlega ocenie. Badana jest efektywność mentoringu w organizacji. Pracownikowi zapewniono możliwość wyboru obszaru mentoringu oraz mentora z listy zawierającej opis wiedzy, doświadczenia oraz kompetencji twardych i miękkich każdego mentora.</p>	<p>zakresie przekazywania wiedzy. Organizacja zapewnia wsparcie poprzez zaangażowanie indywidualnych mentorów zewnętrznych dla ekspertów i menedżerów w odpowiedzi na konkretne potrzeby biznesowe i rozwojowe. W organizacji powszechna jest kultura wymiany wiedzy i doświadczeń. Zarządzanie systemem mentoringu jest wspierane przez system IT.</p>
Ocena pracownika	<p>Co do zasady ocena nie jest przeprowadzana. Jeżeli jest – ma charakter incydentalny,</p>	<p>Ocena jest przeprowadzana przez kierownika bez ustalonych zasad, terminów, często w formie ustnej. Ocena</p>	<p>Ocena jest przeprowadzana cyklicznie (raz do roku) i jest udokumentowana. Wdrożono instrukcję w zakresie oceny pracowników, pracownicy znają kryteria oceny.</p>	<p>Ocena jest przeprowadzana cyklicznie (co najmniej raz na pół roku), jest udokumentowana. Jest przeprowadzana ocena 180 lub 360 stopni przy wsparciu systemu</p>	<p>Ocena pracownika jest dokonywana w systemie informatycznym, który zapewnia prawidłowy</p>	

		<p>negatywny i spersonalizowany. Nie ma ustalonych zasad przekazywania informacji zwrotnej pracownikom w tym zakresie.</p>	<p>często ma wymiar negatywny, z pominięciem informacji pozytywnej (rozwój, prawidłowa realizacja obowiązków). Pracownik nie ma możliwości zakwestionowania oceny. Informacja o negatywnej ocenie jest przekazywana do pracownika i w związku z tym są wyciągane konsekwencje. Nie są przeprowadzane szkolenia leaderskie w zakresie przekazywania informacji zwrotnej dot. oceny pracownika.</p>	<p>W ocenie uwzględniany jest poziom: realizacji celów pracowniczych, wiedzy, zaangażowania, podnoszenia kwalifikacji, przestrzegania wewnętrznych zasad organizacji. Informacja o ocenie jest przekazywana do pracownika. Pracownik ma możliwość zakwestionowania oceny, wdrożono procedurę określającą zasady odwołania się od oceny, został wyznaczony niezależny zespół rozstrzygający ostateczny spór w zakresie oceny na poziomie organizacji. Są zapisane, jasno określone i stosowane konsekwencje w zakresie dokonanej oceny. Dokonywana jest archiwizacja dokumentów z zakresu oceny pracownika.</p>	<p>IT. W ramach dokonywania oceny jest uwzględniana samoocena. Liderzy zostali przeszkoleni w zakresie metodyki przeprowadzania oceny 180 lub 360 stopni oraz umiejętnego przekazywania informacji zwrotnej dot. dokonanej oceny pracownika. Informacja o ocenie pracownika ma wpływ na podwyższenie wynagrodzenia, jak również na możliwość awansu. Negatywna ocena może skutkować zakończeniem pracy przez pracownika. Archiwizowanie dokumentów z zakresu oceny odbywa się w systemie IT. Dokonywana ocena pracownicza uwzględnia weryfikację spełnienia wymogów stanowiskowych.</p>	<p>przebieg procesu oraz wspiera dokonanie tej oceny (przeliczenie). Informacja zwrotna jest przekazywana przez lidera oraz system IT. System IT automatycznie przyporządkowuje skutki oceny oraz wspomaga w podjęciu dalszych decyzji.</p>
<p>Zapewnienie odpowiedniej liczby kadry</p>	<p>Poziom obciążenia pracą</p>	<p>Trwały brak wystarczającej liczebności kadry, potwierdzony licznymi nadgodzinami oraz licznymi nieprawidłowościami w deklaracjach podatkowych zawinionymi przez organizację.</p>	<p>Liczba osób odpowiedzialnych za realizację funkcji podatkowej, nie jest odpowiednia w niektórych obszarach. Obciążenie pracą nie jest równomierne, co potwierdza liczba stałych nadgodzin pracowników zajmujących się niektórymi zadaniami w</p>	<p>Liczba osób odpowiedzialnych za realizację funkcji podatkowej, które posiadają wystarczającą wiedzę, kwalifikacje i doświadczenie jest odpowiednia, co jest potwierdzone cyklicznymi badaniami. Nadgodziny mają charakter incydentalny i planowy.</p>	<p>Liczba osób odpowiedzialnych za realizację funkcji podatkowej, które posiadają wystarczającą wiedzę, kwalifikacje i doświadczenie jest odpowiednia, co jest potwierdzone cyklicznymi badaniami - cykliczność tych badań wynika z dokumentu, który określa zasady oraz kryteria dot. czynników wewnętrznych (np. istotne zmiany organizacyjne, zmiany w modelu biznesowym) i zewnętrznych (np. istotna, kompleksowa zmiana przepisów)</p>	<p>W przypadku niedoborów w zakresie liczebności kadry funkcji podatkowej – są one uzupełniane poprzez wprowadzenie automatyzacji niektórych procesów związanych z</p>

			<p>ramach poszczególnych podatków. Organizacja nie bada, albo przeprowadza badania i nie wprowadza działań naprawczych, w zakresie obciążenia pracą wśród kadry odpowiedzialnej za realizację funkcji podatkowej.</p>		<p>decydujących o przeprowadzeniu przeglądu. Jest zapewniony system mierników, w tym m. in. efektywności i obciążenia pracą, system ten podlega monitorowaniu oraz kontroli/audytowi.</p>	<p>realizacją funkcji podatkowej.</p>
	System zastępstw	<p>Brak zasad planowania zastępstw – zastępstwa są ustalane ad-hoc. Bardzo często osoba zastępująca nie ma kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań powierzonych na okres zastępstwa (występuje ryzyko luki kompetencyjnej).</p>	<p>Plan zastępstw funkcjonuje na zasadzie utartej praktyki – nie jest to inicjatywa ogólna i systemowa. Nie zawsze osoba zastępująca ma kompetencje niezbędne do wykonywania zadań powierzonych na okres zastępstwa (występuje ryzyko luki kompetencyjnej).</p>	<p>Funkcjonuje plan zastępstw, którego obowiązek wprowadzenia wynika z określonych procedur dot. danych komórek organizacyjnych. W planie zastępstw organizacja zapewnia zastępstwa przez osoby, które mają odpowiedni poziom wiedzy, doświadczenia, kompetencji, niezbędne do wykonywania zadań powierzonych na okres zastępstwa. Plan ten uwzględnia również ewentualną długotrwałą nieobecność kluczowych pracowników, jak również przewiduje możliwość rozdzielenia obowiązków w ramach zastępstwa na kilku pracowników. Zastępstwa są ewidencjonowane,</p>	<p>Funkcjonuje plan zastępstw, który ma charakter systemowy - wynika z procedury obowiązującej we wszystkich komórkach realizujących funkcję podatkową. Procedura ta jest stosowana i podlega regularnym przeglądom oraz aktualizacji. System nieobecności i zastępstw jest wspierany przez system IT (np. alerty e-mail do osoby zastępującej i przełożonego). Plan zastępstw jest spójny z systemem szkoleń.</p>	<p>Spójny z planem szkoleń plan zastępstw zapewnia podwójny back up (są określone dwie odpowiednie osoby zastępujące, z ustaloną kolejnością zastępstw).</p>

				z uwzględnieniem kryteriów dot. poziomu wiedzy, doświadczenia, kompetencji.		
System motywacyjny	<p>Brak jasnych zasad motywowania. Występują elementy systemu motywacyjnego ad-hoc, np. przyznawana jest premia, ale nie ma określonych zasad jej przyznawania ani częstotliwości. Są przyznawane bonusy, ale nie ma określonych zasad w tym zakresie. Duża zmienność kryteriów motywacyjnych. System motywacyjny jest nieistotnym składnikiem zarządzania funkcją personalną.</p>	<p>Motywowanie odbywa się według utartych praktyk, przez co nie jest przewidywalne (kryteria nie są spisane i nie zawsze są jasno określone, pracownicy otrzymują premie bez ustalenia kryteriów). System nie jest w pełni rozwinięty (zasadniczo ogranicza się do gratyfikacji finansowej), w ocenie pracowników nie jest też w pełni satysfakcjonujący. Pojawia się pewna cykliczność w zakresie przyznawania premii, bonusów, szkoleń. Może się zdarzyć, że premie nie są skorelowane z wynikami, tylko zależą od odpowiedniej frekwencji w pracy. Organizacja nie bada poziomu satysfakcji z wdrożonego systemu motywacyjnego.</p>	<p>W zasadach motywowania uwzględniono poziom: realizacji celów, wiedzy, doświadczenia, kompetencji, zaangażowanie, chęć rozwoju. Zasady funkcjonowania systemu motywacyjnego są jasne i precyzyjne. Kryteria zostały spisane i są znane pracownikom. Zarząd ma świadomość, że system motywacyjny jest istotnym elementem zarządzania funkcją personalną. System motywacyjny uwzględnia motywowanie pozapłacowe (m. in. szkolenia, staże zagraniczne, feedback, wyznaczania realnych celów pracownikom, studia podyplomowe, system zniżek i rabatów na towary i usługi, pakiety medyczne). Organizacja dba o utrzymanie doświadczonej, efektywnej kadry odpowiedzialnej za realizację funkcji podatkowej.</p>	<p>Osoby są motywowane z uwzględnieniem poziomu realizacji zadań, doświadczenia, kwalifikacji, stopnia rozwoju, osiągnięć/wyników. Kadra istotna dla funkcji podatkowej jest dobrze wynagradzana (co najmniej na poziomie rynkowym) i organizacja bada poziom rynkowych wynagrodzeń dla tych stanowisk. Organizacja dokonuje corocznej rewizji wynagrodzeń pod kątem wzrostu wynagrodzeń rynkowych, ale zasady jej dokonywania nie zawsze są transparentne. Zarządzanie systemem motywacyjnym jest wspierane przez systemy IT.</p>	<p>Wynagrodzenia są konkurencyjne (powyżej średniej w regionie na danym stanowisku). Coroczną wycenę rynkowości wynagrodzeń wspiera system IT. Wynagrodzenia mają podobny charakter jak wynagrodzenia w grupie. Pracownicy mają możliwość wglądu w wycenę wynagrodzeń. Proces rewizji wynagrodzeń jest transparentny. Zasady są jasne i precyzyjne, a wyniki rewizji wynagrodzenia są dostępne dla każdego pracownika w systemie IT.</p>	

		Pracownicy nie są zaznajamiani z systemem motywacyjnym.			
--	--	---	--	--	--