

Cena: 19,90 zł 10(47)/2011
/w tym 8% VAT/

PRACODAWCY DAJĄ PODWYŻKI
Najwięcej zyskają specjaliści i kierownicy

Personel *plus*

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA

ABC
a Wolters Kluwer business

ABC rozwoju talentów w organizacji

Jak doceniać najlepszych pracowników, aby osiągnąć wyniki o 15 proc. wyższe?

Klimat organizacyjny w firmie

Kiedy (de)motywuje do działania?

Zarządzanie kryzysowe na polu bitwy

Czego możemy nauczyć się od wojska?

Rynek szkoleń

Ile zarabiają firmy i instytucje szkoleniowe?



HRM

Systemy IT dla HR

Trzeba powalczyć o czas w HR



Michał Lach

konsultant ds. systemów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie SIMPLE Sp. z o.o.

Na rynku zrównanym pod względem technicznym czy kapitałowym przewagę może stanowić jedynie personel przedsiębiorstwa, jego wiedza, aktywność, umiejętności i postawa. Z tego powodu organizacje starają się zatrudniać personel o wysokim stopniu kwalifikacji zawodowych oraz innych cech, które mogą

Trzeba powalczyć o czas w HR

„Jak już uporządkuję procesy związane z ewidencją i rozliczaniem płac, zyskam czas na inne, ważniejsze zadania...”. Ilu ludzi ze świata HR tak myśli? W jaki sposób porządkuje się procesy w kadrach? Jak zautomatyzować pracę, gdzie zaoszczędzić czas i czym są owe „ważniejsze zadania”?

Tomasz Jankowski

W niewielkich firmach HR koncentruje się na prowadzeniu ewidencji kadr, naliczaniu wynagrodzeń i obligatoryjnej sprawozdawczości. Na działania systemowe, ukierunkowane na zarządzanie zasobami ludzkimi, z reguły nie ma czasu ani pieniędzy. Wraz z rozwojem organizacji pojawia się jednak coraz więcej możliwości, ale też i potrzeb związanych z działaniami miękkimi – szko-

leniami, badaniem kompetencji, wprowadzeniem systemu ocen pracowniczych itd. Poza tym rośnie wewnętrzny popyt na informacje o strukturze i kosztach wynagrodzeń. W większych organizacjach najczęściej wytycza się granicę między HR twardym, skoncentrowanym na ewidencji kadr i kalkulacji wynagrodzeń, a miękkim, gdzie w centrum uwagi są kompetencje pracow-

ników. Jednak w gronie firm z sektora MSP, które stanowią lwią część polskiej przedsiębiorczości, granica ta jest słabo zarysowana. Z jednej strony świadomość HR miękkiego dopiero się tu gruntuje, z drugiej – wielu firmom wciąż trudno podjąć decyzję, jak i czy warto inwestować w ludzi. Decyzje utrudniają czasem mniejsza świadomość i najczęściej ograniczenia inwestycyjne. W małych i średnich firmach wciąż bowiem nadwyżki finansowe chętniej inwestuje się w maszyny, licencje czy materiały niż w zasoby ludzkie. I właśnie dlatego w MSP pracownik HR, chcąc zyskać czas na realne działania „wyższego poziomu”, najpierw myśli o samodzielnym usprawnianiu procesów. Wie, że jest to naturalny etap na drodze rozwoju HR w firmie. Tylko tą drogą zaszczerpi w organizacji działania miękkie, do których z czasem uda się przekonać zarząd i właścicieli biznesu.

Jak zatem zyskiwać czas i usprawniać pracę w HR?

Procesy, automatyzacja, eliminacja błędów

W obszarze twardego HR obowiązuje prosta zasada: im więcej operacji wykonuje system kadrowo-płacowy, tym więcej czasu zyskuje pracownik działu kadr (HR). Od lat konkurencja między dostawcami oprogramowania jest silna, wydaje się więc, że obecnie wszystkie oferowane systemy wspierają kadry i płace na tym samym poziomie. Przeciętnemu użytkownikowi trudno wychwycić różnice w rozwiązaniach IT. Jeśli jednak myślimy o zyskiwaniu czasu w codziennej pracy, warto zadać sobie trud i odnieść wykonywane działania i procesy do tego, w jaki sposób będą one odwzorowane w konkretnym systemie kadrowo- ▶

-płacowym. Jakie działania/procedury mają największy wpływ na ilość czasu poświęcane-
go pracy (na wykonanie zadania)? Jak i do czego
wykorzystać systemy informatyczne, aby zaoszczędzić czas?

Rejestracja czasu pracy

Na rynku dostępnych jest mnóstwo rozwiązań, które zapewniają automatyzację procesu rejestrowania czasu pracy. Poza systemami opartymi na kartach magnetycznych popularność zyskują systemy biometryczne, które (np. poprzez przyłożenie palca do czytnika) weryfikują konkretną osobę, a nie tylko fakt, że posiada kartę. Z punktu widzenia HR system RCP jest efektywny, gdy zintegruje się go z systemem płacowym (gdy dane z RCP są automatycznie eksportowane do procesu kalkulacji wynagrodzeń). Nikt nie musi ich przepisywać ani archiwizować, a jednocześnie łatwo z nich korzystać na wypadek audytu, kontroli lub reklamacji zgłoszonej przez pracownika.

Ewidencja czasu pracy

To jedna z podstawowych operacji w dziale kadr, często bardzo czasochłonna. Im firma większa, tym większe znaczenie ma, kto i w jakim narzędziu wypełnia bieżące informacje o absencji pracowników. W wielu przypadkach zastosowanie np. aplikacji internetowej, z której korzystają wszyscy pracownicy, niemal całkowicie odciąża dział kadr z operacji rejestrowania nieobecności. Dane



Michał Lach

konsultant ds. systemów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie SIMPLE Sp. z o.o.

Na rynku zrównanym pod względem technicznym czy kapitałowym przewagę może stanowić jedynie personel przedsiębiorstwa, jego wiedza, aktywność, umiejętności i postawa. Z tego powodu organizacje starają się zatrudniać personel o wysokim stopniu kwalifikacji zawodowych oraz innych cech, które mogą wpłynąć na sukces. Świadomość faktu, że każdy pracownik rozpoczyna pracę z pewnym zbiorem kompetencji, które może rozwinąć lub nabyć nowe, sprawia, że zarządzanie zbiorem kompetencji pracowników staje się ważną częścią zarządzania personelem.

Zagadnienie zarządzania zbiorem kompetencji pracowników można usprawnić, stosując narzędzia informatyczne. Celem zastosowania takiego narzędzia jest stworzenie katalogu kompetencji, przypisanie ich do stanowisk i pracowników, ustalenie luk i sposobu ich zniwelowania, obsługa przebiegu procesu oceny pracowniczej z elementami oceny kompetencji oraz wykorzystanie katalogu kompetencji w roli wytycznych dla osób odpowiedzialnych za rekrutację lub przeszerogowania pracowników.

Wymierny wzrost efektywności, przekładający się na wzrost konkurencyjności, można uzyskać poprzez wdrożenie precyzyjnego planowania i rozliczania czasu pracy. Co łączy firmy produkcyjne, banki, firmy ochrony mienia, szpitale, sieci handlowe czy stacje benzynowe? Te przedsiębiorstwa coraz częściej stosują równoważny czas pracy jako mechanizm optymalizujący poziom zatrudnienia, redukujący liczbę nadgodzin w okresie rozliczeniowym, a w rezultacie koszt wynagrodzeń. Planowanie równoważnego czasu pracy nie jest zadaniem prostym, biorąc pod uwagę nie tylko ograniczenia Kodeksu pracy, regulaminy, ale i wymagane obsady/dyżury. Tym bardziej że każdy pracownik powinien posiadać indywidualny plan pracy, który jest następnie indywidualnie rozliczany, często z uwzględnieniem odczytów RCP (rejestr czasu pracy). Zastosowanie systemu informatycznego pozwala znieść bariery organizacyjne związane z wdrożeniem równoważnego czasu pracy. Co więcej, dzięki automatyzacji procesów i elektronicznemu obiegowi powiązanych z nimi dokumentów znacznie wzrasta wydajność pracowników administracyjnych i łatwość komunikacji ze wszystkimi osobami zatrudnionymi w firmie.

Oprogramowanie powstałe z myślą o budowie przewagi konkurencyjnej w oparciu o kapitał ludzki nie wymaga zmiany eksploatowanego systemu kadrowo-płacowego, a technologia internetowa pozwala na pracę w rozproszonym środowisku. Oprócz funkcji wspierających zarządzanie kapitałem ludzkim oprogramowanie może pełnić rolę uniwersalnego medium komunikacyjnego wewnątrz organizacji.

o nich wpisywane są przez samych pracowników, a zatwierdzone przez ich bezpośrednich przełożonych. Następnie trafiają wprost do systemu kadrowego, gdzie są jedynie weryfikowane przed naliczeniem płac.

Algorytmy wykonywane automatycznie

O ile wszystkie najważniejsze systemy radzą sobie z automatycznym naliczaniem wynagrodzeń, warto zwrócić uwagę, czy algorytmy dostępne w standardowej wersji oprogramowania obsługują specyfikę rozliczeń i sprawozdawczości w środowisku konkretnej organizacji. Inaczej bowiem kalkulujemy płace w firmie produkcyjno-handlowej, inaczej w administracji (urzędzie), jeszcze inaczej w instytucji kulturalnej (np. w teatrze). W poszukiwaniu oszczędności czasu znaczenia nabierają szczegóły. Warto zbadać, ile operacji trzeba wykonać, zanim system naliczy wyna-

godzenia, wygeneruje listy płac, paski, deklaracje podatkowe itd. Ważne jest, w jaki sposób obsługuje wyjątki (np. księgowania świadczeń czy pożyczek). Które dane można automatycznie importować z bazy danych lub innych źródeł? Jak system komunikuje się z bankami, programem Płatnik i urzędami?

PK od ręki

Dział kadr jest zobowiązany przekazywać do księgowości dane finansowe o wynagrodzeniach, podatkach i składkach. Automatycznie generowany raport PK (polecenie księgowania) całkowicie odciąża kadry z tej pracy. Po naliczeniu wynagrodzeń system powinien automatycznie generować PK – księgowość ma wtedy możliwość importu tego raportu w taki sposób, by również wszystkie kwoty automatycznie zostały zaksięgowane na odpowiednich kontach. ▶

Obsługa korekt

Wiele czasu w kadrach zabiera obsługa korekt wynagrodzeń (na podstawie korygowania typów nieobecności). Korekty są uciążliwe, ponieważ wymagają dokonania wielu operacji. Nie wystarczy prosta zmiana zapisu w systemie. Należy także skorygować i wysłać deklaracje, zrobić dodatkową wypłatę lub potrącenie wynagrodzenia, składek i podatku oraz przesłać dane z korekty do księgowości. Także i w tym przypadku oszczędność czasu zapewnia sposób obsługi korekt przez system. Najlepiej, gdy wszystkie operacje związane z korektami można realizować w tym samym interfejsie i z pomocą tych samych funkcjonalności, z których korzysta się w codziennej pracy. Podobnie jak w przypadku kalkulacji wynagrodzeń system po skorygowaniu typu nieobecności powinien sam wykonać wszystkie operacje związane z korektą.

Delegowanie spraw na zewnątrz

W wielu sytuacjach dział kadr uczestniczy w działaniach, które z powodzeniem mogą zostać oddelegowane na zewnątrz. Jako przykład można wskazać harmonogramowanie prac projektowych na podstawie planowania

nieobecności pracowników lub naliczania premii pracownikom. W interesie kadr jest delegowanie tego rodzaju działań poza swój obszar, ale równocześnie warunkiem koniecznym jest udostępnienie użytkownikom zewnętrznym odpowiedniego narzędzia do prawidłowego wykonania działania bądź też informacji niezbędnych do podejmowania określonych decyzji. W tego rodzaju przypadkach dobrze sprawdzają się aplikacje internetowe (np. Intranet) zintegrowane z systemem kadrowym. W aplikacjach tych użytkownicy mają dostęp do potrzebnych informacji (np. kalendarza swoich podwładnych). Mogą też w aplikacjach tych samodzielnie wykonywać określone operacje (np. przypisywać kwoty premii do poszczególnych nazwisk lub też wprowadzać albo zatwierdzać informacje o wnioskach urlopowych). Informacje zapisane w aplikacji webowej są importowane do systemu kadrowego, stając się częścią zdefiniowanych już procesów, w dużej mierze obsługiwanych automatycznie.

Tego rodzaju udogodnienia są szczególnie doceniane w złożonych strukturach organizacyjnych, opartych na wielu działach lub kilku jednostkach terenowych.

Jak znaleźć i spożytkować nadwyżki czasu?

Działy kadr (HR) mogą walczyć o czas poprzez co najmniej cztery działania:

- automatyzację powtarzalnych czynności w obrębie samego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem redukcji prac operacyjnych, manualnych oraz zamiany obiegu spraw z postaci dokumentacji papierowej na dokumentację elektroniczną;
- integrowanie systemu kadrowo-płacowego z aplikacjami zewnętrznymi, które dostarczają lub pobierają dane niezbędne do prawidłowego wykonania zadań – naliczenia wynagrodzeń, przygotowania deklaracji oraz PK;
- optymalizowanie obsługi wyjątków oraz korekt;
- delegowanie jak największej liczby działań, które mogą lub powinny być wykonane przez innych pracowników poza obszarem kadr.

Pamiętajmy, że jeśli dział kadr (HR) korzysta z rozwiązania informatycznego, które nie wspiera zarządzania zasobami ludzkimi w sposób peł-

ny, najczęściej można to rozwiązanie kształtować pod kątem specyfiki potrzeb. Warto przynajmniej sprawdzić, na ile inwestycja w rozwiązanie indywidualne może przełożyć się na realne oszczędności czasu pracy.

Wygospodarowany czas wolny pozwala spojrzeć na HR z perspektywy zarządczej – działania można ukierunkować zarówno na rozwój, jak i badania. W obu przypadkach HR zaczyna realnie wspierać biznes, dostarczając informacji zwrotnych o zasobach ludzkich lub kształtując ludzi pod kątem konkretnych wyzwań biznesowych. W tym obszarze priorytety zależą od kultury organizacyjnej, potrzeb zarządu i menedżerów. W wielu przypadkach uporządkowanie procesów w HR otwiera nowy rozdział w historii firmy, który cechuje się wyższą kulturą zarządzania i większą koncentracją na wartościach zasobów ludzkich. ■

Tomasz Jankowski

„Personel Plus”