

# Personel *plus*

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA

www.personelplus.pl

ABC  
a Wolters Kluwer business

## Samooobsługa z HCM taniej i na czas



**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 przeszeregowania 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.

# Samobsługa z HCM taniej i na czas

Nawet kilkaset tysięcy złotych rocznie może zaoszczędzić duże przedsiębiorstwo po wdrożeniu systemu samoobsługi pracowniczej i menedżerskiej.

Tomasz Jankowski

Przedstawiamy analizę wybranych procesów w dowolnej organizacji, w której za cel wykorzystania rozwiązań HCM (Human Capital Management) wspomagających zarządzanie kapitałem ludzkim postawiono optymalizację pracy średniego szczebla kierownictwa oraz pracowników służb kadrowych. Za przykład weźmy przedsiębiorstwo budowlane zatrudniające około 3 tys. osób, gdzie kierownicy budów są odpowiedzialni za obsadę nowych inwestycji. Opisane procesy mogą jednak zachodzić także w bankach, firmach produkcyjnych lub usługowych.

Główne cele uruchomienia samoobsługi pracowniczej i menedżerskiej w organizacji to optymalizacja:

- działań dyrektorów pionów związanych z planowaniem obsady nowych projektów;
- działań kierowników projektów, kierowników zespołów i brygadzystów poprzez odciążenie ich od czynności związanych z administracją kadrową;
- pracy pracowników działu kadr i płac poprzez eliminację manualnego wprowadzania danych;
- pracy pracowników umysłowych poprzez skrócenie czasu wykonywania rutynowych czynności kadrowych oraz zapewnienie prawidłowości dokumentów kadrowych.

## Najczęściej spotykane problemy

Organizacje, które nie korzystają z systemów samoobsługi pracowniczej i menedżerskiej, mają

najczęściej te same problemy z obsługą płacowo-kadrową zatrudnionych.

### Brak dostępu do informacji (menedżerowie)

Osoby zarządzające pracownikami nie posiadają bezpośredniego dostępu do danych swoich podwładnych, potrzebnych do realizacji zadań operacyjnych w zakresie zarządzania zespołem. Nie mają informacji o przypisaniu pracowników do poszczególnych projektów, zaległych urlopach, kwalifikacjach, nie znają bieżącego stanu sald urlopowych pracowników.

### Karta Pracy

Kierownicy na koniec każdego miesiąca przygotowują na papierze dokument typu Karta Pracy, zawierający wszystkie informacje o czasie pracy, nieobecnościach i składnikach premiowych. Jego przygotowanie zabiera dużo czasu i wymaga od kierownika znajomości złożonych przepisów prawa pracy.

### Wnioski urlopowe

Informację o aktualnym wymiarze urlopu wypoczynkowego, czasie pracy i nieobecnościach pracowników kierownik musi prowadzić samodzielnie lub uzyskuje je od działu kadr *post factum*.

### Oceny pracownicze

Brak narzędzia do aktualnego przeglądu obsady budowy pod kątem kwalifikacji, limitów urlopów, ocen itp. Oceny pracownicze są sporządzane w formie papierowych dokumentów. ►

### Obciążenie działu kadr i płac

Nieaktualne dane w systemie powodują, że niektóre zestawienia i raporty nie odzwierciedlają stanu faktycznego. Dział kadr poświęca dużo czasu na przygotowywanie różnorodnych zestawień i raportów dla kierowników zespołów (np. stan zatrudnienia, wykaz umów do przedłużenia, wykaz urlopów, protokoły przeniesienia, wykaz badań lekarskich, wnioski urlopowe, listy obecności, oceny okresowe, zmiany danych osobowych), a duża liczba papierowych dokumentów wprowadzana przez pracowników działu kadr i płac powoduje znaczne obciążenie czasowe.

### Dostęp do informacji (pracownicy)

Pracownicy nie mają dostępu do bieżącej informacji o pozostałym wymiarze własnego urlopu wypoczynkowego. Wnioski urlopowe są składane w formie papierowej, co powoduje konieczność oczekiwania na ich zatwierdzenie oraz potrzebę osobistego doręczania papierowego wniosku przełożonemu. Zdarza się, że podpisane wnioski urlopowe nie docierają do działu kadr. Nieaktualne dane osobowe w systemie powodują konieczność poprawiania zaświadczeń lub dokumentów PIT-11. Zmiana danych odbywa się w wyniku dostarczenia do działu kadr dokumentów, co często oznacza dostarczenie tych informacji z dużym opóźnieniem i powoduje dodatkowe koszty w postaci zainwestowanego czasu. Pracownik ma utrudniony dostęp do własnego arkusza oceny.

### Korzyści z samoobsługi pracowniczej

Uruchomienie samoobsługi pracowniczej może w takiej sytuacji przynieść wiele korzyści.

#### Dostęp do informacji (menedżerowie)

Po uruchomieniu samoobsługi osoby zarządzające zyskują dostęp do bieżących informacji, co umożliwia im skupienie się na podstawowej działalności bez potrzeby tworzenia lub żądania dostarczania papierowych dokumentów. Mogą zaoszczędzić czas i pieniądze patrz: „Urlopy pracowników – porównanie kosztów obsługi procesów bez użycia i z użyciem HCM” w tabeli na str. 77

#### Karta Pracy

Po rozpoczęciu wprowadzania danych o czasie pracy zespołów/brygad w miejscu, gdzie wyko-

nują zadania, kierownicy nie muszą przygotowywać papierowych Karty Pracy – są one automatycznie generowane w systemie. Uruchomienie oceny czasu pracy w HCM oznacza także, że od kierowników nie wymaga się wnikliwej znajomości przepisów prawa w obszarze czasu pracy (patrz: „Urlopy pracowników – porównanie kosztów obsługi procesów bez użycia i z użyciem HCM” w tabeli na str. 77).

#### Wnioski urlopowe

Zastosowanie narzędzi samoobsługi przynosi oszczędność czasu dzięki eliminacji konieczności wypisywania papierowych wniosków urlopowych i osobistego uzyskania podpisu przełożonego. Nie ma też ryzyka zaginięcia wniosku. Dzięki modułom HCM zwiększa się również kontrola stanu wykorzystania urlopów (patrz: „Urlopy pracowników – porównanie kosztów obsługi procesów bez użycia i z użyciem HCM” w tabeli na str. 77).

#### Ocena pracownicza

Dzięki elektronicznej formie realizacji oceny pracowniczej możliwy jest sprawniejszy przebieg tego procesu oraz analiza jego wyników. W tym przypadku nie porównujemy kosztów realizacji poszczególnych czynności w systemie, ponieważ wypełnienie arkusza oceny pracowniczej podczas rozmowy z pracownikiem będzie zajmowało podobną ilość czasu. Natomiast niewątpliwą korzyścią jest bieżąca dostępność informacji o wynikach ocen w formie zbiorczej umożliwiającej analizę (np. w postaci zebrania potrzeb szkoleniowych oraz dostępność historycznych ocen pracownika przy kolejnych rozmowach).

#### Dostęp do informacji (pracownicy)

Dane pracownika znajdujące się w systemie są aktualne i na bieżąco uzupełniane przez zainteresowanego. Po uruchomieniu funkcji samoobsługi pracownicy zyskują także dostęp do bieżących informacji, dzięki czemu nie mają potrzeby dopytywania się o potrzebne dane w dziale kadr. Wyeliminowany zostaje także problem konieczności poprawiania dokumentów (np. PIT-11) wystawionych przez dział kadr z użyciem nieaktualnych informacji na temat pracowników. ■

Opr. (TOCH)

► Koszty procesów HR z wykorzystaniem i bez użycia rozwiązań HCM (w zł)

| Stanowisko   | Zarobki brutto/miesiąc | Zarobki brutto/godzinę | Liczba osób na stanowisku | Czynność   | Czas trwania (min) | Liczba iteracji w miesiącu | Kwota      |
|--|------------------------|------------------------|---------------------------|--|--------------------|----------------------------|------------|
| <b>Czynności i koszty z nimi związane, które można wyeliminować po uruchomieniu systemu HCM</b>                          |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Kierownik wyższego szczebla  | 10 000                 | 59,52                  | 10                        | Pytanie do działu kadr o raporty i zestawienia   | 5                  | 5                          | 248,02     |
| Kierownik wyższego szczebla  | 10 000                 | 59,52                  | 10                        | Prośba o modyfikacje dostarczonych raportów i zestawień  | 5                  | 5                          | 248,02     |
| Kierownik średniego szczebla   | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Pytanie do działu kadr o raporty i zestawienia   | 5                  | 5                          | 520,83     |
| Kierownik średniego szczebla   | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Prośba o modyfikacje dostarczonych raportów i zestawień  | 5                  | 5                          | 520,83     |
| Pracownik działu kadr/plac   | 5000                   | 29,76                  | 1                         | Przygotowanie raportów i zestawień (praca w wymiarze jednego etatu)  | 10 080             | 1                          | 5000,00    |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali miesiąca  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 6537,70    |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 78 452,38  |
| <b>Karta Pracy – porównanie kosztów obsługi procesów bez użycia i z użyciem systemu HCM</b>                              |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Realizacja za pomocą papierowych dokumentów  |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Kierownik średniego szczebla   | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Przygotowanie Karty Pracy dla podległych osób (ok. 30 osób)  | 35                 | 30                         | 21 875,00  |
| Pracownik działu kadr/plac   | 5000                   | 29,76                  | 2                         | Wprowadzenie Kart Pracy do systemu   | 20                 | 1000                       | 19 841,27  |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali miesiąca  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 41 716,27  |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 500 595,24 |
| <b>Realizacja z użyciem HCM</b>  |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Administrator czasu pracy  | 3000                   | 17,86                  | 30                        | Wprowadzanie danych o czasie do systemu (1 h dziennie)   | 60                 | 20                         | 10 714,29  |
| Kierownik średniego szczebla   | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Wydruk i podpisanie Kart Pracy   | 4                  | 30                         | 2500,00    |
| Koszty w skali miesiąca  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 13 214,29  |
| Koszty w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 158 571,43 |
| Oszczędności miesięcznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 28 501,98  |
| Oszczędności rocznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 342 023,81 |
| <b>Urlopy pracowników – porównanie kosztów obsługi procesów bez użycia i z użyciem HCM</b>                               |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Realizacja za pomocą papierowych dokumentów  |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Pracownik  | 3000                   | 17,86                  | 3000                      | Telefoniczne/mailowe zapytanie o dostępny urlop (przez 30 proc. pracowników)   | 2                  | 0,33                       | 589,29     |
| Pracownik działu kadr/plac   | 5000                   | 29,76                  | 1                         | Odpowiedź na pytanie o dostępny urlop  | 2                  | 1000                       | 992,06     |
| Pracownik  | 3000                   | 17,86                  | 3000                      | Wypełnienie wniosku papierowego i uzyskanie podpisu przełożonego (wykonuje 20 proc. pracowników)   | 15                 | 0,2                        | 2678,57    |
| Kierownik  | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Podpisanie wniosku urlopowego (dla 20 proc. pracowników) po telefonicznym potwierdzeniu z działem kadr wymiaru urlopu pracownika                               | 10                 | 6                          | 1250,00    |
| Pracownik działu kadr/plac   | 5000                   | 29,76                  | 1                         | Wprowadzenie wniosku urlopowego do systemu (wnioski złożone przez 20 proc. pracowników)  | 3                  | 600                        | 892,86     |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali miesiąca  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 6402,78    |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 76 833,33  |
| <b>Realizacja z użyciem HCM</b>  |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Pracownik  | 3000                   | 17,86                  | 3000                      | Sprawdzenie dostępnego urlopu i złożenie wniosku przez 20 proc. pracowników  | 2                  | 0,2                        | 357,14     |
| Kierownik  | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Zatwierdzenie wniosku urlopowego (kierownik widzi na bieżąco pozostały wymiar urlopu)  | 2                  | 6                          | 250,00     |
| Koszty w skali miesiąca  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 607,14     |
| Koszty w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 7285,71    |
| Oszczędności miesięcznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 5795,63    |
| Oszczędności rocznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 69 547,62  |
| <b>Oceny pracownicze</b>   |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Realizacja za pomocą papierowych dokumentów  |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Kierownik  | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Wypełnienie dokumentu oceny pracowniczej   | 120                | 30                         | 75 000,00  |
| Koszty możliwe do eliminacji w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 75 000,00  |
| Kierownik  | 7000                   | 41,67                  | 30                        | Wypełnienie dokumentu oceny pracowniczej w systemie  | 15                 | 30                         | 9375,00    |
| Koszty w skali roku  |                        |                        |                           |  |                    |                            | 9375,00    |
| Oszczędności rocznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 65 625,00  |
| <b>Dostęp do informacji – lista czynności oraz kosztów z nimi związanych wyeliminowanych po uruchomieniu systemu HCM</b> |                        |                        |                           |  |                    |                            |            |
| Pracownik  | 3000                   | 17,86                  | 3000                      | Pytanie o numer dowodu osobistego, PESEL, NIP (telefon do działu kadr, uzyskanie informacji 10 proc. pracowników miesięcznie), przy okazji kurtuazyjna rozmowa | 15                 | 0,1                        | 1339,29    |
| Pracownik działu kadr/plac   | 5000                   | 29,76                  | 1                         | Udzielenie odpowiedzi na pytanie pracownika po sprawdzeniu danych w teczce osobowej, przy okazji kurtuazyjna rozmowa   | 15                 | 100                        | 744,05     |
| Pracownik działu kadr/plac   | 5000                   | 29,76                  | 1                         | Poprawienie danych pracownika po informacji o zmianach, ponowne wystawienie dokumentów z prawidłowymi danymi, wydruk, zapakowanie, przekazanie do wysyłki      | 20                 | 10                         | 99,21      |
| Oszczędności miesięcznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 2182,54    |
| Oszczędności rocznie   |                        |                        |                           |  |                    |                            | 26 190,48  |

■ źródło: MFW, opracowanie własne