

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-



Dominika Ludwiczak

dyrektor HR w Sage sp. z o.o.

W HR, podobnie jak i w innych obszarach, bardzo ważna jest organizacja pracy. W przypadku twardego HR niemal wszystkie procesy są jasno zdefiniowane przez obowiązujące przepisy prawa. To jednak nie wystarcza, by dział kadr był zawsze dobrze zorganizowany. Potrzebne są narzędzia, które obsługują procesy i przyspieszają bieg spraw. Systemy kadrowe powinny w dużej mierze wykonywać pracę za pracowników – tak, aby ci raczej weryfikowali jakość danych oraz kontrolowali działania, a nie wykonywali je ręcznie. Poza tym ważne jest delegowanie poza obszar kadr wszelkich działań, które mogą lub wręcz powinny być wykonane przez innych pracowników. Jako przykład podam naszą firmę, w której przed kilkoma laty wdrożyliśmy Intranet. Jedną z jego funkcji jest ewidencja nieobecności pracowników. W Intranecie pracownicy sami rejestrują swoje nieobecności, które następnie są zatwierdzane przez ich przełożonych. Etap zatwierdzenia jest oczywiście konieczny. Raz w miesiącu do systemu kadrowego i płacowego importowane są zbiorczo wszystkie te dane. Dział kadr jedynie je weryfikuje, ale naliczenia wynagrodzeń dalej odbywają się automatycznie. W naszym przypadku wprowadzenie tego jednego udogodnienia wiązało się z zaoszczędzeniem czasu pracy w wymiarze około 1/4 etatu.

Po wielu latach pracy z wieloma zautomatyzowanymi procesami kadrowymi i kadrowo-płacowymi trudno nam sobie wyobrazić, że miałyby to się odbywać w tradycyjny (ręczny) sposób. Zarówno pracownicy, którzy korzystają z tych udogodnień, jak i pracownicy działu HR doceniają przejrzystość procesów, łatwość obsługi i oszczędność czasu, jaki potrzebny jest na realizowanie takich czynności.

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 zaszczepi 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- ►



Adriana Rychter

kierownik Działu Personalnego w Apsys Polska Sp. z o.o.

Sześć lat temu w firmie wdrożyliśmy program kadrowo-płacowy. Wdrożenie trwało ponad rok, ale się opłacało, ponieważ pozwoliło zautomatyzować wszystkie działania z zakresu tzw. administracji kadrowo-płacowej. Wprowadziliśmy wiele funkcji, jak: automatyczne wystawianie wszystkich dokumentów związanych z zatrudnieniem nowego pracownika, aneksów, świadectw pracy, umów o pracę, a także dokumentów dla GUS (jak DG1), zaświadczenia o zarobkach, RP7, których wystawianie jest czasochłonne i pracochłonne. Dużo czasu i uwagi poświęciliśmy również uruchomieniu systemu automatycznego raportowania, który został przygotowany pod kątem potrzeb naszych i innych działów. Dało nam to możliwość generowania raportów PK do księgowości, raportów o stanach zatrudnienia oraz złożonych raportów dla działu kontrolingu, niezbędnych w trakcie tworzenia budżetu wynagrodzeń. Wdrożenie programu kadrowo-płacowego pozwoliło nam zwiększyć efektywność pracy w dziale personalnym. Drugim sposobem na zaoszczędzenie czasu w HR było wdrożenie programu wspierającego procesy rekrutacyjne. Na nasze jedno ogłoszenie na stanowisko asystenckie odpowiadało około 300 kandydatów. Przeanalizowanie wszystkich CV zajmowało około dwóch dni. Zdecydowaliśmy się na wdrożenie systemu E-recruiter do wszystkich projektów rekrutacyjnych. Kandydaci, odpowiadając na ogłoszenie o pracę, muszą w przygotowanym portalu wypełnić krótki kwestionariusz, który zawiera ważne dla nas informacje. Na ich podstawie dokonujemy wstępnej selekcji CV. W ten sposób do analiz zamiast 300 CV przyjmujemy ich około 50. Jednocześnie są to już kandydaci bardziej odpowiadający oczekiwaniom na danym stanowisku. Wdrożenie systemu pozwoliło nam skrócić selekcję z dwóch dni do 15 minut.



Paulina Małecka

trener i konsultant
w Nowe Motywacje Sp. z o.o.

Moment, w którym udaje się zoptymalizować twarde procesy w obszarze kadr i płac, otwiera przed HR wielką szansę. Dla firmy jest to punkt zwrotny, w którym HR już nie tylko realizuje obligatoryjne procesy, ale zaczyna pełnić rolę partnera wspomagającego biznes w osiąganiu celów. Wygospodarowany czas można przeznaczyć na zarządzanie kompetencjami i wdrożenie systemu ocen okresowych, a w dalszej kolejności np. na wprowadzenie kultury zarządzania przez cele. Jednak przez wiele osób z branży HR – szczególnie w MSP – zagadnienia te niesłusznie jawią się jako coś trudno osiągalnego lub nieadekwatnego do skali przedsiębiorstwa. W praktyce obie kultury zarządzania można wprowadzić, stosując proste metody, które w MSP świetnie się sprawdzają. Zarówno zarządzanie kompetencjami, jak i przez cele bezpośrednio wpływają na poprawę efektywności organizacji. Podejście kompetencyjne daje firmie możliwość opracowania właściwej polityki rozwojowej, dopasowanej do strategii i celów biznesowych. To zwiększa szanse na efektywną alokację budżetu szkoleniowego. Zarządzanie przez cele daje z kolei narzędzia do skutecznego rozliczania pracowników w odniesieniu do rezultatów, jakie powinni uzyskać na swoich stanowiskach. Poza tym sami pracownicy lepiej rozumieją swoją funkcję w organizacji i szybciej identyfikują się z pracodawcą. Moja praktyka wskazuje jednoznacznie, że efektywniej działają te firmy, w których pracownicy postrzegani są jako wartość – określana w przeróżny sposób – nad którą się pracuje i udoskonala. Firmy te nie tylko lepiej radzą sobie w trudnych chwilach, ale częściej wygrywają konkurencję i nie notują wysokiej rotacji.

-płacowym. Jakie działania/procedury mają największy wpływ na ilość czasu poświęcanego 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

o nich wpisywane są przez samych pracowników, a zatwierdzane 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 wynagrodzenia, 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.



Grażyna Lesicka

Kierownik Działu Kadr i Płac w KARMAR S.A.

W naszej firmie (KARMAR działa w branży budowlanej) w ostatnich trzech latach zatrudnienie wzrosło o 100 proc. Wzrost ten postawił nas przed koniecznością usprawnienia zarządzania procesami HR. Postanowiliśmy skorzystać z proponowanych rozwiązań informatycznych i oddelegować podstawowe czynności administracyjne bezpośrednio na budowy. Wdrożyliśmy aplikację dla pracowników administracyjnych poszczególnych projektów, którzy wprowadzają dane dotyczące absencji pracowników oraz definiują koszty wynagrodzeń (MPK) pracowników przypisanych do danego projektu. Rozwiązanie to pozwoliło usprawnić przepływ informacji o nieobecnościach, ewidencji czasu pracy na budowach oraz dostępności pracowników w ramach poszczególnych projektów. Udostępnienie tego rodzaju informacji ma szczególne znaczenie, gdy – tak jak w przypadku naszej firmy – realizowane projekty rozproszone są na terenie całej Polski. Funkcjonalność aplikacji ma także istotne znaczenie w procesie zarządzania budżetami budów oraz w procesie kontroli kosztów. Kierownicy budów sami określają MPK wynagrodzeń podlegających im pracowników. Zdefiniowane przez nich koszty są następnie księgowane na konta odpowiadające poszczególnym projektom i wykorzystywane do sporządzania analiz i raportów zgodnie z wymogami korporacyjnymi. Proces ten jest niemal automatyczny i przynosi spore korzyści. Dla przykładu: przed wdrożeniem aplikacji przygotowanie listy płac zajmowało nam dwa tygodnie, a obecnie potrzeba na to około półtora dnia. Wdrożona aplikacja współpracuje z używanym przez nas systemem kadrowo-płacowym, który z kolei został zintegrowany z systemem finansowo-księgowym. Dzięki zautomatyzowaniu i oddelegowaniu części prac administracyjnych bezpośrednio na budowy uniknęliśmy wielokrotnego wprowadzania tych samych danych przez różne działy, usprawniliśmy dostęp do podstawowych danych dotyczących pracowników budów i zyskaliśmy czas, który możemy przeznaczyć na organizację procesów z zakresu miękkiego HR. Obecnie możemy skoncentrować się na wdrożeniu w firmie systemu ocen okresowych, korporacyjnego systemu klasyfikacji stanowisk oraz systemu motywowania pracowników.



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 pracowniczych 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.

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 rozwiązania 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”.