



Přínosy systémů pro řízení lidských zdrojů

Iva Lacková, Josef Sysel

Podívejme se společně na nejmenší jednotku každé firmy, zaměstnance. Jak tyto základní jednotky společnosti mohou výrazně ovlivnit její celkové výsledky? Jak může společnost prostřednictvím systémů pro řízení lidských zdrojů motivovat a řídit zaměstnance k co nejlepším výkonům?

Každý zaměstnanec má svou náplň práce, důvod, proč jeho pozice existuje, a má pevně danou zodpovědnost, kterou musí ctít a s její pomocí naplnit stanovené cíle. A každá společnost má své strategické cíle, kterých by chtěla dosáhnout. Jak ale zařídit, aby na splnění těchto cílů pracovali všichni zaměstnanci, aby věděli, co a proč mají dělat? Ukažme si to na příkladu.

Typické strategické cíle jsou uvedení nového produktu nebo dosažení určitých finančních výsledků. Generální ředitel má zcela jistě největší zodpovědnost za jejich naplnění, ale sám je nenaplní. Cíle rozdělí na menší a dílčí a přidělí je svým podřízeným, jako jsou obchodní ředitel, finanční ředitel a marketingový ředitel. Každý z nich je zodpovědný za svou oblast a mají jednoznačně určeno, na čem bude pracovat. Stejně i tito ředitelé stanoví dílčí cíle (svázané s cíli společnosti) a delegují je dále na své podřízené. Příkladem může být fakturantka, která je podřízená finančnímu řediteli. Jeho

cílem je snížit výdaje a pro fakturantku to bude znamenat snížení chybovosti kvůli ušetření času. A také zkrácení termínu pro odeslání faktur odběratelům. Jiným příkladem může být IT manažer s globálním cílem zvýšit dostupnost softwarových prostředků a podpory. Na vedoucího oddělení systémové podpory bude přenesen úkol zajistit větší dostupnost helpdesku a koncový zaměstnanec – operátorka helpdesku – bude používat handsfree sluchátka s mikrofonom, která jí umožní poskytovat zákaznickou podporu efektivně a mnohem rychleji. Rozpadem strategických cílů na cíle dílčí, které jsou jasně definované, srozumitelné, měřitelné a splnitelné, je zajištěno, že všichni zaměstnanci mající tyto dílčí cíle přiřazené vědí, na čem mají pracovat a proč, čímž se zvýší jejich angažovanost.

Nyní jsme ve fázi, kdy všichni zaměstnanci vědí, co mají v daném roce plnit. Teď přichází správný okamžik, kdy splnění cílů zaměstnanců vyhodnotit. Hodnocení má

motivovat, a proto je důležité, aby si každý zaměstnanec mohl zrevidovat, jak se mu pracovně daří, zda je úspěšný a plní své cíle. Zároveň má každé hodnocení i rozvojový charakter, aby si každý určil, jakým směrem chce dále jít. Tedy aby si mohl říci své rozvojové potřeby ve vztahu k pozici i k cílům, které má naplňovat. Hodnocení má být korunováno společnou schůzkou s nadřízeným a určením finálního hodnocení výkonu i potřeb rozvoje daného zaměstnance.

Na hodnocení plnění cílů a strategie společnosti navazuje odměňování. Odměňování je nejcitlivější prvek každé společnosti. V každé společnosti může být nastaveno odměňování různě s odlišnou periodou. Jinak bude odměňováno obchodní oddělení, jinak finanční oddělení, jinak technické. Základní rozdělení odměňování, které je obecně použitelné, je rozdělení na obchodní a neobchodní pozice. Manažerské pozice drží shodnou metodiku, jen se liší, jestli jde o vedoucího obchodního, či neobchodního útvaru. Bonusy mají být odměnou za výborně odvedenou práci a měly by vždy vycházet z hodnocení zaměstnanců. Základem odměňovacích systémů má být transparentnost, aby všichni zaměstnanci přesně věděli, kdy a za co dostanou vyplacené bonusy, a mohli

se zaměřit na tyto klíčové oblasti. Odměny nemají být primárně motivačním prvkem, ale mají zajistit, aby všichni zaměstnanci dělali na prioritních úkolech. Neznamená to, že mají skončit se svou rutinou, kterou musí vždy plnit. Lze to popsat tak, že základní mzda je odměna za pravidelně odváděný výkon a bonusy jsou za plnění strategických cílů nad rámec standardní pracovní činnosti. Navážeme-li odměňování na plnění cílů svázaných se strategií celé společnosti, pak je to dostatečná motivace pro zaměstnance, aby pracovali na strategických cílech. A transparentnost systému odměňování přispěje k celkovému zlepšení firemní kultury.

Možnosti systémů pro řízení lidských zdrojů

Ukažme si nyní, jak může výše uvedené významným způsobem podpořit a zjednodušit moderní informační systém pro řízení lidských zdrojů. Začneme stanovením cílů – zadání by mělo být jednoduché a dostatečně popisné. Moderní systém by měl umět zjednodušit proces delegace cílů ze strategických na jednotlivé a plnění jednotlivých cílů prezentovat v grafickém režimu.

Po zadání cílů přecházíme k hodnocení – zde je v optimálním případě k dispozici sada šablon, které lze upravovat přesně podle požadavků dané společnosti, včetně modifikovatelného workflow procesu schvalování. Těchto procesů i šablon může být několik sad, a to dle lokality, regionu či pracovního zařazení zaměstnance. Při hodnocení se hodnotí cíle osobní – kvalitní systém dokáže sám využít zadané cíle, které jsou pro vybrané období, a tím výrazně ulehčuje vytvoření hodnotících formulářů. Každý zaměstnanec má na své pozici definované kompetence a díky tomu se v hodnotícím formuláři zobrazí seznam specifických kompetencí daného zaměstnance. Další částí hodnotícího formuláře mohou tvořit centralizované zadané celofiremní kompetence alias kodex společnosti. Je možné používat různé hodnotící škály, bodové, číselné, grafické, komentáře, podle zvyklostí. Každá sekce hodnocení může mít nastavenou různou váhu důležitosti, podle které se vypočítá celkové skóre hodnocení. Zároveň je možné využít i hodnocení 360°, kdy zaměstnanci mohou hodnotit kolegové, popřípadě i zákazníci. Způsob hodnocení může být nadefinován odlišně pro různé pozice či lokality.

Na hodnocení by mělo přímo navazovat odměňování. Vlastní výpočet odměňování probíhá v systému pro řízení lidských zdrojů automatizovaně, podle nadefinovaných

pravidel odměňování. Je přitom důležité, aby se systém uměl přizpůsobit metodickým pravidlům dané společnosti.

Rozvoj, nástupnictví, nábor, vzdělávání

Vedle základních stavebních kamenů systémů pro řízení lidských zdrojů – cílů, hodnocení a odměňování – mohou systémy pro řízení lidských zdrojů obsahovat i další moduly: nástupnictví, rozvoj, výběrová řízení, vzdělávání a interní sociální síť.

Pro identifikaci vhodných nástupců je nezbytné v rámci hodnocení věnovat část také na identifikaci potenciálu zaměstnanců. Příklad: Pokud budeme hodnotit generálního ředitele, že splnil všechny stanovené cíle, tak má výbornou výkonnost, ale nemá téměř žádný potenciál, protože už nemá kam růst. Budeme-li hodnotit junior konzultanta, má obrovský potenciál růstu, ale je třeba na základě plnění cílů dobře zvážit jeho výkon. Je-li malý, pak je možné zaměstnanci pomoci k růstu například školením. Je-li výkon velký, pak je vhodné takovému zaměstnanci nabídnout novou pozici – senior konzultant a naplánovat doplnění jeho kvalifikace v čase. V rámci kariérního plánu si může každý zaměstnanec stanovit svou cílovou pozici a tím si určit směr svého rozvoje, což pomáhá v angažovanosti zaměstnance, manažer by měl jen korigovat a případně dohlížet, že daný člověk na to má potenciál.

Další částí je oblast nástupnictví – je důležité identifikovat klíčové pozice nebo konkrétní zaměstnance, kteří jsou pro společnost důležití a jejichž nezastupitelnost by mohla způsobit v krátkodobém horizontu velké obtíže. Na tyto pozice naplánovat nástupnictví, vytipovat vhodné nástupce, kteří po doplnění kompetencí mohou zastat tuto klíčovou pozici. Kvalifikace zaměstnance na klíčovou pozici bývá procesem dlouhodobým a jeho zanedbání může vést ke zbytečně vysokým finančním nákladům v případě nutnosti urychleného obsazení klíčové pozice externími zdroji.

Nábor – jedním z hlavních důvodů, proč řešit tuto oblast, je centralizace a sjednocení všech zdrojů uchazečů do jednoho systému, aby mohli všichni pracovat s jednotným řešením, kde lze jednoduše reportovat jednotlivé části výběrových řízení. Řešení náboru v systému pro řízení lidských zdrojů přináší zjednodušení evidence a způsobu vyhledávání přes všechny kandidáty, kteří jsou v systému. Kvalitní systém umožňuje jednoduše a velmi efektivně třídit kandidáty a poté nad nimi vyhledávat.

Součástí procesu náboru je i vlastní proces nástupu zaměstnance, kde lze velmi elegantně spravovat první kroky před nástupem a zároveň je zde možnost nastavit adaptační plán a nového zaměstnance seznámit s tím, co se od něj očekává a jaké má možnosti – povinná školení, materiální vybavení, zdravotní prohlídka apod. Modul lze využít i pro přechod zaměstnance mezi odděleními či pro odchod zaměstnance ze zaměstnání.

Součástí systému pro řízení lidských zdrojů může být i systém pro vzdělávání zaměstnanců. Příslušný modul umožňuje řízení, sledování a poskytování vzdělávacích materiálů, plánování vzdělávání, někdy s integrovanou možností vytváření online kurzů. Vzdělání je tedy dostupné kdykoliv a odkudkoliv. Pro sdílení znalostí a zkušeností a jako další prostředek komunikace mohou být použity integrované sociální sítě.

Trocha technologie

Většina systémů pro řízení lidských zdrojů je nabízena jako modulární řešení, které je možné postupně, jak vzniká potřeba ve společnosti, dokupovat a rozvíjet. Zároveň jsou kvalitní systémy uživatelsky modifikovatelné – lze přidávat pole, obrazovky, měnit vzhled apod. Mnoho HR řešení na trhu je dnes již nabízeno formou služby (jako cloud řešení). Vedle toho jsou ale nabízena i klasická on-premise řešení, kdy je systém nainstalován na hardware zákazníka. Další možností je tzv. privátní cloud, kdy je aplikace nainstalována na hardware dodavatele, ale je oddělena od jiných databází jiných zákazníků a hardware je dedikován pouze pro aplikaci zákazníka. Základní vlastností systémů pro řízení lidských zdrojů by dnes již měla být schopnost integrace s ostatními informačními systémy a plnohodnotná dostupnost aplikace na mobilních zařízeních.

Proč?

Přínosy používání systému pro řízení lidských zdrojů jsou zřejmé – plnění firemní strategie, řízení rozvoje zaměstnanců a plné využití jejich potenciálu. Výše uvedené příklady jsou dostatečnou odpovědí, na otázku proč by měly být systémy pro řízení lidských zdrojů nedílnou součástí vybavenosti každé firmy. Skutečným přínosem se ovšem tyto systémy stanou až v momentu, kdy budou plně využívány. ■

Autoři působí jako konzultanti ve společnosti Sophia Solutions.