

Personel, zasoby ludzkie czy po prostu ludzie w firmie?

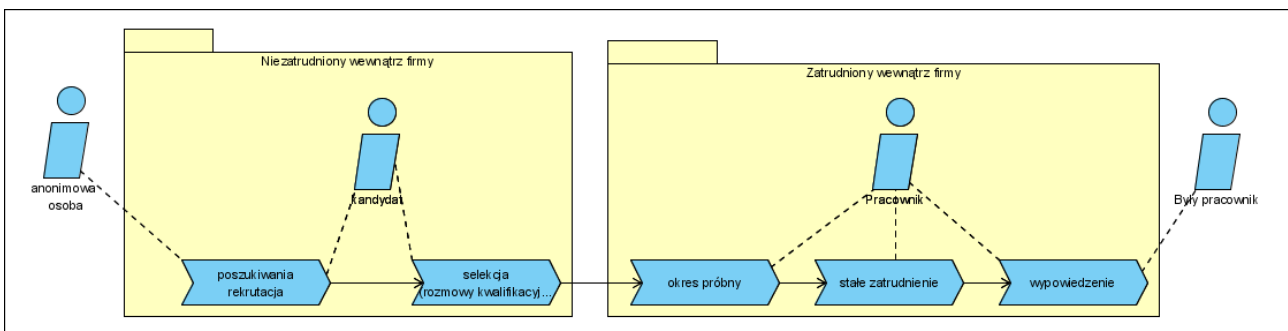
Zarządzanie zasobami ludzkimi, bo tak często nazywane jest ostatnio to coś, kojarzy mi się z przedmiotowym podejściem do ludzi. Jakkolwiek ludzie to zasoby ale jednak żywe i jedyne obdarzone inteligencją, bo w sztuczną jednak nadal nie wierzę. Wsparcie zarządzania tymi zasobami powinno więc moim zdaniem bazować na tej inteligencji a system wspierający zarządzanie zasobami powinien, moim zdaniem, z tej inteligencji korzystać.

Postanowiłem opisać moje wrażenia i pomysły na coś co w firmach nazywa się wspomaganie działu HR (Human Resources) i informatyczne wsparcie tego procesu. Nie będzie to opis żadnego dostępnego na rynku systemu (w każdym razie nie będzie to świadomy opis, bo możliwe że jakiś system będzie odpowiadał temu opisowi). Oprę się na swoich doświadczeniach z prowadzenia analiz systemowych a ten artykuł będzie rodzajem takiej analizy. Będzie to długi wstęp i krótkie podsumowanie.

Model systemu

Zastanówmy się jak podejść do budowy systemu, którego celem było by wsparcie działań HR przy czym nie będziemy tu skupiali się na tak zwanych typowych kadrach i płacach a raczej na „cyklu życia pracownika w firmie”. Na początek należy zrozumieć to co chcemy w przyszłości wspomagać nowymi technologiami. Celem takiego systemu powinno być wsparcie procesów a nie ich przejęcie czy zarządzanie nimi. Od zarządzania są ludzie. Po drugie firma powinna być „przyjazna pracownikowi” a to postrzegam jako główną jej rolę.

Na początek opiszmy proces, który mamy ogarnąć. Model ścieżki „kariery” osoby przechodzącej przez naszą firmę można przedstawić np. tak:



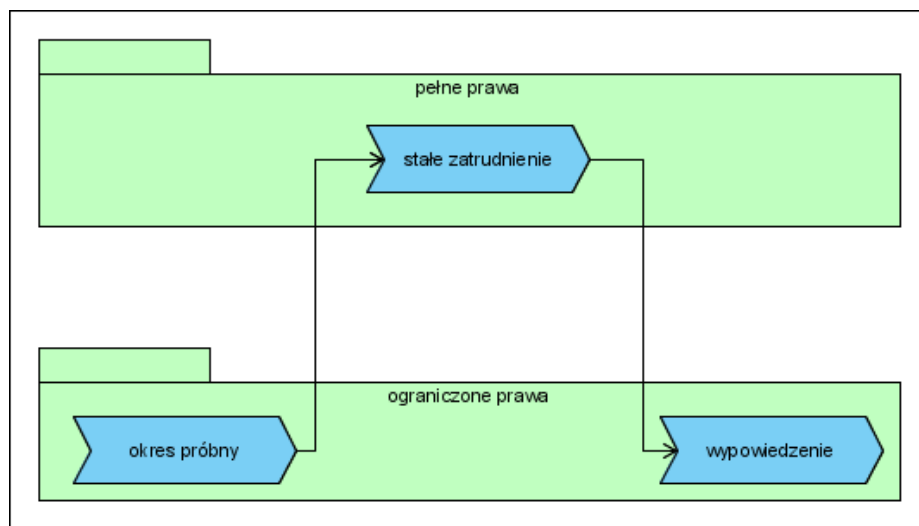
Jak widać mamy pięć aktywnych etapów: rekrutacja, selekcja, okres próbny, okres zatrudnienia, wypowiedzenie. Są to okresy, w których taka osoba ma aktywne kontakty z firmą. Mamy także pewien bierny okres w postaci bycia byłym pracownikiem, gdzie w firmie nie mam już tej osoby a my mimo to przetwarzamy jej dane. Ma to miejsce z dwóch powodów:

1. pracownik odszedł w ciągu roku i nie rozliczyliśmy wszystkich jego podatków

2. przechowujemy dane o byłych pracownikach w celach ewidencyjnych

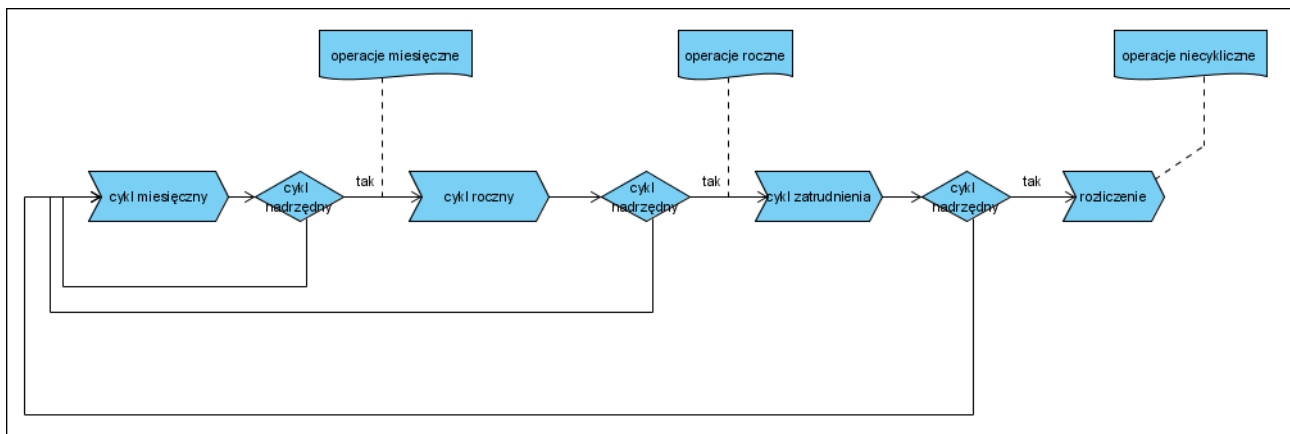
Mamy także dwa główne obszary statusu osoby aktywnie kontaktującej się z naszą firmą: jest pracownikiem lub nim nie jest. Jeżeli nie jest, nie mamy prawa przetrzymywania (przetwarzania) danych o tej osobie. Dlatego pierwszym wymogiem będzie dla nas rozdzielnie funkcji pozyskiwania pracowników od funkcji wspomaganie zarządzania pracownikami. W dalszej części skupimy się na obszarze, w którym osoba jest naszym pracownikiem.

W tej części swojego życiorysu pracownik nasz ma dwa trzy etapy, przy czym znajdują się ona w dwóch obszarach:



Nazywam to obszarem o pełnych i ograniczonych prawach. W wielu firmach jest to zaniedbywane, szczególnie na etapie okresu wypowiedzenia. Osobiście nie widzę nic złego w przyjmowaniu zasady ograniczonego zaufania na etapie, w którym pozycja pracownika jest „niepewna” a jest ona moim zdaniem taka w tych dwóch wyróżnionych powyżej etapach: w okresie próbnym i okresie wypowiedzenia. Dzieje się tak dlatego, że w tych etapach więź pracownika z firmą jest osłabiona. W okresie próbnym nie identyfikuje się on jeszcze tak silnie z firmą z uwagi na duży stopień niepewności dalszej pracy w tej firmie, w okresie wypowiedzenia pracownik „żyje” już nowym miejscem pracy lub „przeżywa” czekające go bezrobocie. W tych okresach lojalność pracownika jest obłożona większym ryzykiem w stosunku do okresu jego normalnego zatrudnienia co moim zdaniem należy brać pod uwagę, szczególnie, że jak dalej zobaczymy, planując „samoobsługę” pracownika w systemie wspomagającym zarządzanie nimi będzie on miał pewne prawa lub ich brak do zarządzania ludźmi i dostępem do informacji.

Kolejnym elementem budowanego modelu jest wskazanie cykliczności pewnych działań co obrazuje diagram poniżej:



Mamy tu cztery cykle charakteryzujące się tym, że zawierają się one w sobie jednak są od siebie niezależne oraz cykle tego samego poziomu nie nakładają się na siebie. Inaczej rzecz ujmując: cykle tego samego poziomu następują rozłącznie po sobie (np. jeden miesiąc musi się skończyć by nastąpił kolejny), po kilku miesiącach (dwunastu) zamyka się nadrzędny cykl roczny. Okres zatrudnienia też można by zamknąć w taką pętlę (czego tu nie zrobiono) gdyż istnieje prawdopodobieństwo, że jakaś osoba wróci do naszej firmy (wszyscy znamy chyba takie przypadki) jednak nie robimy tego z tego względu, że okres pomiędzy zatrudnieniami nie podlega żadnym regułom byłemu pracownikom zaś nie udostępniamy niczego w firmie.

Mamy więc pewien uproszczony model cyklu życia pracownika w naszej firmie. Obejmuje on z jednej strony jego status w firmie z drugiej bieżące działania jakim podlega.

Zwróćmy też uwagę na to, że wiele czynności jest tu przewidywalna. Dotyczy to szczególnie czynności cyklicznych oraz pewnych ograniczeń wynikających ze statusu pracownika.

Powyższy model nie obejmuje działań związanych z wykonaniem pracy takich jak np. udział w projektach czy raportowanie ich. Tym zajmują się inne systemy. Dlaczego tak przyjęto?

Osobiście jestem zdania, że w firmie powinno się jasno rozdzielić dwie role każdego menedżera: rola wykonawcza czyli zarządzanie zespołem w celu realizacji zadań operacyjnych, rola kadrowa czyli zarządzanie zespołem jako zasobem firmy.

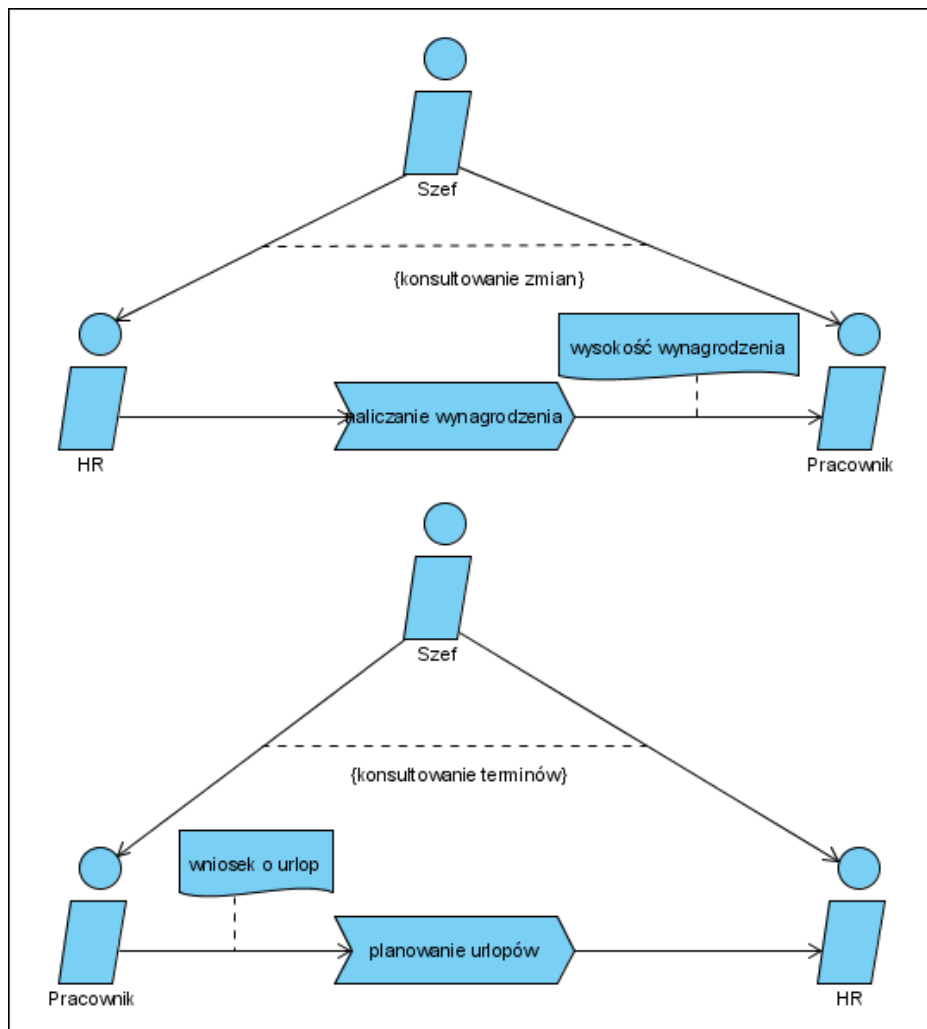
Tu pojawia się pierwsze pytanie: kto powinien odgrywać te role, czy na pewno jedna osoba?

System HR przyjazny dla pracownika

Skoro mamy już określoną przestrzeń naszego projektu możemy zacząć omawiać oczekiwania względem systemu HR. Poddaliśmy już przed chwilą w wątpliwość konieczność skupiania dwóch ról w jednej osobie menedżera: kierowniczej i kadrowej.

Jak by to mogło wyglądać inaczej?

Nawiązując do rozdzielenia ról uważam, że menedżer operacyjny nie powinien się zajmować administracją. Inaczej rzecz biorąc, menedżer przydziela zadania i rozlicza je ale nie zajmuje się np. wypłatą wynagrodzenia (ma jednak wpływ na jego wysokość i na nagrody) czy pilnowaniem terminu badań okresowych. Człowiek jako pracownik firmy świadczy pracę (oferuje swoje kompetencje) i tym zarządza jego szef. Człowiek jako osoba fizyczna, obywatel, związany jest z pracodawcą pewnymi wzajemnymi powinnościami cywilnoprawnymi (mamy kodeks pracy) i tu mamy do czynienia z „administrowaniem” tym zasobem. Te dwa obszary moim zdaniem powinny być w firmach rozdzielone. Daje to dwie kluczowe korzyści: menedżerowie robią tylko to za są wynagradzani i do czego mają przygotowanie, specjaliści HR odciążają menedżerów od tego wszystkiego co nie jest ich rolą w firmie jednak mogą (a nie raz powinni) konsultować się z menedżerami.



Powyższy diagram obrazuje przykładowe interakcje pomiędzy pracownikiem, jego szefem i specjalistą HR. Relacji takich jest oczywiście znacznie więcej ale ich schemat mógłby być taki jak powyżej. Powyższe przytoczyłem nie przypadkiem. Wydaje mi się, że zgodzi się tu ze mną wielu „kadrowców”.

Wynagrodzenie to koszt pozyskania zasobu. Tak więc powinno być ustalane przez stosownego specjalistę, tu HR. Rolą menedżera jest określenie pożądanych (poszukiwanych) przez niego kompetencji w zespole, za który odpowiada. Pozyskanie kompetencji na rynku pracy to rola HR, w tym ustalenie wynagrodzenia. Poziom wynagrodzeń na rynku to wiedza specjalisty HR, ustalanie wynagrodzenia to jego kompetencja. Menedżer powinien co najwyżej mieć narzędzie do motywacji

ale powinno ono być kontrolowane (tu konsultacje z HR).

Planowanie urlopów i inne nieobecności to także kompetencja specjalisty HR, mamy wymagania Kodeksu Pracy, mamy wpływ niewypoczętego pracownika na jego wydajność, pracownik może być chory itp.. Oczywiście menedżer powinien być tu także konsultantem dla specjalisty HR.

Podobnie można opisać pozostałe elementy zarządzania ludźmi w firmach. Powyższy diagram pokazuje w uproszczeniu relacje zawierające proces i związany z nim dokument (fakt, wyzwacz).

Zwróćmy uwagę, że procesy te mogą stanowić funkcjonalności systemu wspomagającego działania działu HR, zaś dokumenty to nośniki informacji. Można je zebrać w postaci stron WWW intranetu w firmie. System taki przydzielał by każdemu pracownikowi odpowiednią rolę, jedną z trzech: menedżer, pracownik, specjalista HR przy czym role menedżera i pracownika to kwesta relacji (każdy szef ma swojego szefa).

Tą metodą można przygotować komplet wymagań na system wspomagający dział HR a raczej wspomagający system zarządzania ludźmi jako zasobami firmy. Niemalże wszystkie dokumenty jako nośniki danych można zebrać w postaci stron WWW i powiązać z usługami systemu realizującymi lub wspomagającymi opisane procesy.

Funkcjonalnością dodatkową, którą należy nałożyć na taki system jest zarządzanie ograniczeniami w tej samoobsłudze (patrz model na początku). Okresy ograniczonego zaufania dla pracownika należy obłożyć większą ilością zatwierdzeń przez przełożonych a niektóre funkcjonalności wręcz zablokować, np. planowanie dni wolnych czy wydawanie opinii o podwładnych. Ograniczenia należy także nałożyć na dostęp menedżerów do informacji osobistych o pracowniku nie związanych z wykonywaną pracą (np. związanych ze zdrowiem i chorobami).

Metodę analizy funkcjonalności dla takiego systemu zaprezentowałem na początku, głównie po to by zobrazować specyfikę takiego podejścia od samego początku. Myśląc o tego typu systemach od początku należy mieć świadomość ograniczeń z jakimi się spotkamy i stale identyfikować je.

Automatyzacja to element będący źródłem wielu oszczędności. W tym przypadku można poddać automatyzacji wszelkie cykliczne, dające się algorytmizować prace. Cykli takich jest kilka, opisano je na początku i moim zdaniem wiele czynności z nimi związanych (w szczególności terminowych) może być sterowanych przez system i inicjowanych bez udziału ludzi.

Na zakończenie

Artykuł ten opisuje pewne podejście, systemowe, do procesu określania własnych potrzeb czy też wymagań na system IT jednak chciałem tu zwrócić szczególną uwagę na nadrzędną moim zdaniem potrzebę, o której wielu menedżerów mam wrażenie zapomina: zanim określimy jakiegokolwiek wymagania na system HR musimy określić swoją strategię zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

Proszę także zwrócić uwagę na ukrytą tu między wierszami zasadę: nie powinno się dopuszczać do tego, by ktokolwiek sam sobie ustalał wymagania i zasady. Nie spodziewam się np. by niektórzy menedżerowie sami sobie odebrali prawo ustalania wynagrodzenia, jeżeli posiadają gdzieś takie. By usunąć tę, moim zdaniem patologię, wymagania na system HR należy ustalać z przełożonymi i menedżerów i specjalistów HR a wymagania te powinny być efektem strategii firmy a nie życzeń przyszłych użytkowników systemu. Wymagania określane życzeniowo przez samych zainteresowanych nie przypadkiem przez wielu analityków i kierowników projektów są nazywane „pobożnymi życzeniami” i są uznawane za kluczowe czynniki ryzyka projektów IT.

Nie przypadkiem napisałem, że menedżer może określać premie (w ramach określonych widełek) ale nie wynagrodzenie. Zapobiega to np. przed korporacyjną patologią w postaci zatrudniania znajomych na preferencyjnych, demotygujących innych pracowników, warunkach.

Terminy urlopów powinny ustalać sami pracownicy. Rolą specjalistów HR i menedżerów jest synchronizowanie tych terminów w sposób zapewniający wymagany dostęp do oczekiwanych kompetencji w firmach. Nie można dopuszczać do sytuacji, w których menedżer „zawsze potrzebuje” swojego podwładnego a specjalista HR, jak przychodzi ustawowy termin, bezwzględnie zabiera pracownika i wysyła go na urlop by firma uniknęła kary.

Wprowadzenie samoobsługi pracowników pomaga zaś utrzymać obiektywizm w decyzjach personalnych i uniknąć dużej straty czasu na ręczne załatwianie wielu formalności. Uważam także, że pozwolenie na taką samoobsługę daje ludziom większe poczucie, że decydują w firmie o swoim losie co silnie wiąże pracownika z firmą i daje mu poczucie własnej wartości. W końcu ludzie to istoty myślące i należy z tego korzystać ale także nad tym panować.

© Jarosław Żeliński 2007