

INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI PRZY WYKORZYSTANIU TECHNOLOGII INTERNETOWEJ

Artur BATOR

Streszczenie: W artykule opisano innowacyjne zastosowanie internetu w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wymieniono główne firmy oferujące rozwiązania w dziedzinie e-HR oraz opisano poszczególne moduły. Obecnie najczęściej wykorzystywane technologie internetowe dotyczą rekrutacji oraz szkoleń, które to zagadnienia zostały bliżej przedstawione. Proponowane rozwiązania przyczyniają się do poprawy kompetencji pracowniczych, co powoduje obniżenie kosztów i zmniejszenie obciążeń administracyjnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, technologie internetowe, zintegrowane systemy zarządzania.

1. Wprowadzenie

Umiejtne zarządzanie innowacjami to obecnie niezmiernie ważny czynnik warunkujący prawidłowe funkcjonowanie firmy w warunkach gospodarki rynkowej oraz osiąganie przewagi konkurencyjnej. Aby móc się rozwijać lub też utrzymać się na rynku firmy te często zmuszone są do tego, aby prowadzić politykę rozwoju poprzez innowacje. E-HR jest sposobem wdrożenia strategii, polityki i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji poprzez świadome i ukierunkowane wsparcie z pełnym wykorzystaniem internetowych technologii. Jest rozwiązaniem biznesowym przeznaczonym dla specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy potrzebują wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi, ciągłego monitorowania zmian i otrzymywania informacji niezbędnych w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie umożliwia wszystkim pracownikom udział w procesie i śledzenie istotnych informacji.

E-HR jest postrzegany jako system oferujący potencjał do poprawy jakości usług działu personalnego (zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej), poprawia efektywność i opłacalność w ramach działu kadr stając się strategicznym partnerem w realizacji celów organizacyjnych.

Celem wdrożenia e-HR jest:

1. Poprawa orientacji strategicznej ZZL
2. Redukcja kosztów/wzrost wydajności
3. Poprawa obsługi pracowników/ułatwienie zarządzania i pracowników.

W zasadzie jest zdecentralizowaniem funkcją HR dla kierownictwa i pracowników, udostępniając te funkcje, zazwyczaj za pośrednictwem intranetu lub innych internetowych technologii.

Wyróżnia się następujące rodzaje e-HR:

1. Operacyjny
2. Relacyjny
3. Transformacyjny

- ad 1. Operacyjny e-HR dotyczy funkcji administracyjnych – na przykład wynagrodzeń i danych osobowych pracownika.
- ad 2. Relacyjny e-HRM dotyczy wspierania procesów biznesowych poprzez szkolenia, rekrutację, zarządzanie wydajnością itd.
- ad 3. Transformacyjny e-HR dotyczy strategicznych działań zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak zarządzanie wiedzą, strategicznych reorientacji.

Implementacja e-HR obejmuje wszystkie aspekty zarządzania zasobami ludzkimi:

- jako organizacji korporacyjnej,
- opisy stanowisk pracy,
- zarządzanie personelem,
- rozwój kariery,
- edukację i szkolenia.

Umiejętność rozpowszechniania informacji w związku z różnymi działaniami oraz generowanie przeglądów sprawozdań i analiz stanowi najważniejsze ogniwo w łańcuchu zarządzania korporacyjnego w strukturze e-HR.

Zalety rozwiązania biznesowego e-HR:

- stopniowe wprowadzanie,
- przystosowywanie do dowolnego klienta,
- zbieranie informacji jako podstawy do podejmowania decyzji strategicznych,
- integralne wsparcie dla zarządzania zasobami ludzkimi i wszystkich innych podstawowych procesów wsparcia w ramach organizacji,
- szybki podgląd na raporty i analizy,
- bardziej dynamiczny przepływ pracy w procesie biznesowym, produktywności i satysfakcji pracowników,
- decydujący krok w kierunku „biura bez papieru”,
- niższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej.

2. Przykładowe oprogramowanie obejmujące e-HR

Podstawową funkcją takiego systemu jest zapewnienie pracownikom dostępu do dotyczących ich danych kadrowo-płacowych: m.in. informacji o wypłaconych zasiłkach, przysługujących urlopach, absencjach itp. A jednocześnie można również samodzielnie przygotować zaświadczenia o zarobkach czy zatrudnieniu. Przykładem takiego oprogramowania jest system E-Personel firmy TETA w którym dostęp do systemu mają pracownicy uprawnieni do wprowadzania i edycji kalendarzy czasu pracy załogi oraz informacji o absencji. System jest również przydatny przede wszystkim w celu kontroli ilości wykorzystanych i pozostałych do wykorzystania dni urlopu. Zamiast zapisywać w kalendarzu, można to na bieżąco śledzić poprzez sieć komputerową przedsiębiorstwa. Drugą ważną rzeczą są paski wynagrodzeń, informacje o zasiłkach oraz progach podatkowych. [3]

Innym systemem na rynku jest e-HR firmy Koma, który przynosi następujące korzyści dla przedsiębiorstwa:

- usprawnia proces zarządzania personelem, obejmujący planowanie, utrzymanie i rozwój pracowników,

- w pełni dostosowuje się do specyfiki przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych,
- daje możliwość elastycznego wprowadzania zmian podczas eksploatacji systemu,
- występuje modułowa budowa systemu,
- występuje mobilny dostęp dla wszystkich pracowników poprzez przeglądarkę internetową,
- w pełni integruje się z innymi systemami informatycznymi wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie oraz współpraca z systemami zewnętrznymi,
- podnosi bezpieczeństwo danych osobowych,
- wielojęzyczność,
- monitoruje i przypomina o upływających terminach,
- daje możliwość łatwego definiowania raportów formatowanych przy wykorzystaniu edytora Word,
- daje nieograniczoną swobodę w definiowaniu filtrów wyboru,
- dzięki elektronicznej teczce pracownika umożliwia skatalogowanie dokumentów dotyczących konkretnego pracownika oraz innych dokumentów,
- w pełni automatyzuje w zakresie planowania i rozliczania czasu pracy w różnych systemach pracy,
- graficznie prezentuje strukturę organizacyjną. [4]

Tab. 1. Moduły internetowe aplikacji KOMA

Moduł eRekrutacja	Moduł S@M	Moduł eUrlopy
Umożliwia tworzenie dowolnych szablonów rekrutacyjnych na stronie internetowej, oszczędzając czas, jaki dział HR musi poświęcać na ewidencję przyjmowanych pracowników.	Umożliwia każdemu pracownikowi dostęp do jego własnych danych poprzez np. portal korporacyjny.	Umożliwia sprawne zarządzanie obiegiem dokumentów związanych z urlopami z zastosowaniem mechanizmów kontroli.
Moduł eOcena	Moduł eRCP	Moduł eDelegacje
Pozwala na ocenianie pracowników z poziomu przeglądarki internetowej, bez konieczności instalacji aplikacji u osób przeprowadzających ocenę.	Daje bezpośrednim przełożonym możliwość weryfikacji czasu pracy podległych pracowników oraz wysyłania godzin do akceptacji przełożonemu wyższego szczebla.	Pozwala na elektroniczny obieg delegacji za pomocą przeglądarki WWW, realizuje pełny proces: od wniosku, rejestracji do akceptacji i rozliczenia delegacji krajowych oraz zagranicznych.

Kolejnym wiodącym twórcą oprogramowania z zakresu e-HR jest firma SAP oferująca system HR zawierający kompleksową samoobsługę czyli:

- włączenie w sposób aktywny pracowników w procesy kadrowe,
- umożliwienie weryfikacji oraz częściowo aktualizacji wybranych danych kadrowych bezpośrednio przez pracowników.

Dostęp do systemów SAP przez przeglądarkę WWW ułatwia pracownikom i partnerom firmy samodzielny dostęp do wybranych funkcji systemu HR. W ujęciu technicznym realizacja dostępu poprzez przeglądarkę realizowana jest na kilka sposobów:

- poprzez Portal korporacyjny (SAP EP) dostarczany przez SAP w ramach umowy licencyjnej bez dodatkowych opłat. Portal łączy się w systemami SAP i innych dostawców, oraz z Internetem, prezentując dane w sposób ujednolicony;
- bez SAP EP, bezpośrednio poprzez wykorzystanie serwera stron WWW zawartego w warstwie technicznej systemów SAP – od wersji 4.7. W ten sposób strony transakcyjne SAP można osadzać na dowolnych portalach (wewnętrznych i zewnętrznych);
- w starszych wersjach systemu SAP, poprzez wykorzystanie komponentu ITS, który generuje wersję internetową stron transakcyjnych systemu R/3 wykorzystując do tego zewnętrzny serwer WWW. [6]

3. Główne zastosowania e-HR

3.1. E-rekrutacja

Pierwsza funkcja realizowana w ramach e-HR to pozyskiwanie zasobów ludzkich. Jej celem jest dotarcie do możliwie szerokiego kręgu potencjalnych kandydatów i poniesienie przy tym możliwie najniższych kosztów. Internet jako narzędzie wykorzystywany może być na trzy sposoby:

- jako witryna ogłoszeniowa zamieszczająca oferty pracy,
- jako internetowy bank danych dający możliwości wyszukiwania kandydatów,
- przez umieszczenie przez firmy ogłoszeń o poszukiwaniu pracowników na własnych stronach internetowych. [10]

Rekrutujące serwisy internetowe dysponują bazą danych kandydatów i udostępniają je w trybie on-line. Umieszczenie własnych danych jest nieodpłatne, natomiast firmy poszukujące pracowników uiszczają najczęściej opłatę za taką usługę.

Niestety, łatwość komunikowania się i rosnąca dostępność, powoduje lawinowy niemal wzrost liczby ofert oraz liczby zgłoszeń, komplikuje korzystanie z internetu dla celów rekrutacyjnych. Poszczególne serwisy zawierają bowiem stale jednocześnie kilkadziesiąt tysięcy aktualnych ofert pracy. Jak wynika z raportu „Rekrutacja w polskim Internecie” w 2008 roku ukazało się 1 304 tysięcy ogłoszeń rekrutacyjnych.

Nie zawsze łatwo jest zorientować się w takiej liczbie, nawet jeśli one są automatycznie segregowane i można przeglądać tylko oferty interesujące dla danej osoby. Podobnie dzieje się w przypadku odzewu na internetowe ogłoszenie rekrutacyjne. Jeśli jest zbyt duży (napłynęło kilka tysięcy odpowiedzi), może przysporzyć ogłoszeniodawcy sporo kłopotów.

Sposobem na znalezienie odpowiedniego kandydata jest umieszczenie zawiadomienia o poszukiwaniu pracowników na własnej stronie internetowej firmy. Główną zaletą jest bezpośrednie trafienie do osób aktywnie poszukujących informacji o danej firmie, a więc dynamicznych, praktycznych, zainteresowanych branżą lub dziedziną. Przeważnie firmy informatyczne w ten sposób poszukują pracowników. Rekrutacja taka powinna być jednak połączona z innymi metodami, aby drastycznie nie ograniczyć zasięgu poszukiwań. [1]

Tab. 2. Aktywność pracodawców w 2007 r. i w 2008 w podziale na województwa [9]

Województwo	Łączna liczba pracodawców w 2007 roku	Liczba pracodawców w 2008 roku
MAZOWIECKIE	17 573	17 867
ŚLĄSKIE	10 445	11 058
WIELKOPOLSKIE	8 245	8 679
DOLNOŚLĄSKIE	8 255	8 337
MAŁOPOLSKIE	7 625	8 044
POMORSKIE	7 349 7	782
ŁÓDZKIE	6 645	7 113
KUJAWSKO-POMORSKIE	4 561	5 053
ZACHODNIOPOMORSKIE	4 609	4 831
LUBELSKIE	3 774	3 922
PODKARPACKIE	3 534	3 770
WARMIŃSKOMAZURSKIE	3 571	3 758
LUBUSKIE	3 383	3 615
OPOLSKIE	3 323	3 647
ŚWIĘTOKRZYSKIE	3 309	3 466
PODLASKIE	3 237	3 373

Duże firmy poszukują nowych zastosowań Internetu do procesu rekrutacji, gdyż obsługa kilku tysięcy aplikacji rocznie jest kłopotliwa. Standardowo menadżer wypisuje zlecenie na pozyskanie nowego pracownika, które następnie jest akceptowane przez kierowników wyższego szczebla i umieszczane w prasie, portalach rekrutacyjnych i na stronach firmy. W formie zwrotnej trafiają oferty kandydatów poprzez drogę mailową lub papierową korespondencją. Proces taki jest długi i bardzo żmudny dla firmy, angażując zbyt wielu pracowników. Interesującym rozwiązaniem jest zatem wprowadzenie oprogramowania obsługującego cały proces rekrutacji, zintegrowanego z innymi systemami IT w firmie tak, aby przeprowadzić sprawnie i skutecznie, począwszy od wniosku rekrutacyjnego, publikację, przeprowadzenie oceny i wybór kandydata. Takie oprogramowanie stworzyła m.in. firma SAP jako moduł ERecruitment dostępny przez przeglądarkę internetową, która jest podstawowym interfejsem osoby rekrutującej oraz kandydata zewnętrznego i wewnętrznego. Kandydaci mają możliwość wyszukiwania ogłoszeń, a następnie składania swoich aplikacji na wybrane stanowisko. Osoba rekrutująca określa, jakie informacje są istotne w kontekście wybranego wakatu, na przykład jakie kwalifikacje, wykształcenie, predyspozycje powinien mieć potencjalny pracownik. Kandydat może także umieszczać załączniki z dokładniejszym opisem swoich doświadczeń zawodowych i kompetencji. Na rynku usług e-rekrutacji zaczynają pojawiać się nowe z punktu widzenia zastosowanych technologii formy publikacji ofert pracy oraz zamieszczania aplikacji kandydackich. Są to portale internetowe, które umożliwiają poszukującym pracy publikować oferty w postaci plików dźwiękowych lub audio-video.

Nowe formy e-rekrutacji zawierają:

- wizualizacje organizacji oraz konkretnych stanowisk pracy, zakresów obowiązków i programów pracowniczych,
- wizualizacje sylwetek kandydatów oraz przyszłych przełożonych,

- tworzenie portfolio głosów (do działań związanych z narracją lub telemarketingiem) i twarzy (np. do sesji zdjęciowych),
- rekrutacje za pomocą technologii mobilnych.

W chwili obecnej brak jest rodzimej oferty usług prowadzonych z wykorzystaniem tego typu technologii, szczególnie w ramach ofert na stanowiska biznesowe. Istnieje jednak możliwość korzystania z serwisów zagranicznych usługodawców.

W przyszłości ze względu na: oferowaną funkcjonalność, zastosowanie technologii multimedialnych oraz nowatorskiego podejścia do autoprezentacji firm i osób, rozwój i wykorzystanie tego typu portali będzie stanowiło poważną alternatywę dla obecnie oferowanych usług. Dlatego przyszły popyt na tego typu usługi należy prognozować jako wysoki, w szczególności w branżach, w których oferowane stanowiska wiążą się z wystąpieniami publicznymi czy bezpośrednim kontaktem z klientem.

3.2. E-learning

Także rozwój pracowników przybrał – dzięki technologiom Internetowym zupełnie inną formę, przy czym dotyczy to zarówno szkoleń indywidualnych jak i grupowych.

E-learning obejmuje swym zasięgiem dostarczanie treści poprzez wszelkie media elektroniczne, nie tylko poprzez internet, intranety, extranety, przekazy satelitarne, ale również taśmy audio/wideo, telewizję interaktywną i inne nośniki elektroniczne. Jest to najnowsza i wzbudzająca największe zainteresowanie metoda szkolenia. Można wskazywać na różne cechy tej nowej technologii edukacyjnej. Przewaga e-learningu nad innymi metodami polega na przeniesieniu środka ciężkości w nauczaniu z nauczyciela (mistrza, trenera, instytucji szkoleniowej) – na uczącego się pracownika. W istocie bowiem, e-learning dostarcza sytuacji uczących z wielu źródeł, umożliwiając uczącemu wybieranie preferowanego formatu, metody nauczania lub dostarczyciela szkolenia.[5]

Do zalet możemy zaliczyć:

- możliwość indywidualizacji procesu uczenia się,
- brak konieczności przemieszczania się do ośrodków szkolących,
- lepsze programowanie indywidualnego czasu,
- optymalizacja doboru grup uczących się,
- dopasowanie do swoich aktualnych możliwości tempa uczenia się
- oszczędność kosztów dla dużych przedsiębiorstw. [8]

Do wad możemy zaliczyć zagrożenie przedostania się strategicznej wiedzy do niepowołanych osób oraz wzrost odpowiedzialności pracownika za sprawy własnego rozwoju.

E-learning nie budzi negatywnych skojarzeń. Większość postrzega go również jako nowoczesną formę szkolenia z wykorzystaniem najnowocześniejszych metod techniki.

Przedsiębiorstwo posiadające platformę e-learningową nie ma problemu z szybkim i efektywnym wdrożeniem nowych pracowników. Obecnie firmy z branży samochodowej zaczynają wykorzystywać e-learning do przekazywania instrukcji i porad związanych z eksploatacją aut. Banki coraz częściej stawiają na platformę, jako skuteczny system aktualizowania starych i przekazywania nowych informacji. Co więcej za pomocą e-learningu można się dzielić wiedzą i talentem w danej dziedzinie którą, jak twierdzą specjaliści, korporacje często i niepotrzebnie szufladkują. E-learning to zatem ciągła komunikacja. Wiedzą o tym przedsiębiorstwa, które wdrożyły już platformę, należą do nich

min. Raiffeisen Bank Polska, Liberty SA, Lukas Bank, Getin Bank, Elektrownia Bełchatów są, a także Cyfrowy Polsat. [2]

Podsumowanie

Rozwiązanie biznesowe e-HR zapewnia pełne wsparcie on-line w zarządzaniu wszystkimi procesami, działalnością, danymi i informacjami niezbędnymi do zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnej firmie. Jest to wydajne, niezawodne i łatwe w użyciu narzędzie, dostępne dla szerokiej grupy różnych użytkowników.

Właściwe zrozumienie założeń i warunków stosowania określonej innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie wyeliminuje jednak ryzyka niskiej skuteczności aplikacyjnej, gdy popełnione zostaną określone błędy implementacyjne, jak np.: niedopasowanie koncepcji do kultury organizacji, jej strategii i specyficznych warunków funkcjonowania

Z technicznego punktu widzenia, możliwości informatyczne i zastosowanie internetu w HR są nieskończone, w zasadzie wszystkie procesy HR mogą być wspierane. Wreszcie, e-HR przyczynia się do poprawy kompetencji pracowniczych, co powoduje obniżenie kosztów i zmniejszenie obciążeń administracyjnych.

Literatura

1. Beck E., Długosz-Truszkowska E., Guca S., Lenart M., Wiernek B., Zbiegień-Maciąg L.: Zarządzanie pracownikami. AGH, 2002.
2. http://edunews.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=836.
3. http://personel.infor.pl/download/TETA_przyklady_wdrozenia.doc.
4. http://www.assecobs.pl/resources/safo/katalog_koma_ehr.pdf.
5. <http://www.centrumwiedzy.edu.pl>.
6. http://www.sap.com/poland/solutions/business-suite/erp/hcm/brochures/Zarzadzanie_Kapitalem_Ludzkim.pdf
7. <http://www.tetahrc.pl/>.
8. Lipka A.: Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi. POLTEXT 2002.
9. Raport ekspercki. Rekrutacja w polskim Internecie. GazetaPraca.pl.
10. Suchar M.: Rekrutacja i selekcja personelu. Wydawnictwo C.H. Beck 2003.

Publikacja finansowana z pracy statutowej umowa AGH nr 11.11.100.279.

Dr inż. Artur BATOR
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle
Wydział Górnictwa i Geoinżynierii
Akademia Górniczo-Hutnicza
30-059 Kraków, Al. Mickiewicza 30
tel.: (0-12) 617-20-77
email: abator@agh.edu.pl