

Cleverbee



PRECISION YOU CAN TRUST

Elektronizace HR procesů





Elektronizace procesů rozvoje zaměstnanců

Tento dokument obsahuje základní popis aplikací / elektronických procesů, které mají za cíl zefektivnit podnikové HR procesy rozvoje zaměstnanců v podnicích, kde je kladen důraz na profesní způsobilost zaměstnanců a to z důvodu zajištění bezpečnosti práce nebo zvyšování profesní kvality zaměstnanců.

Řešené procesy rozvoje zaměstnanců zahrnují dvě skupiny:

- Procesy tréninků zaměstnanců
- Procesy hodnocení zaměstnanců

V následujících kapitolách budou tyto procesy podrobněji popsány a bude nastíněno řešení jejich elektronizace.

Aplikace jednotlivých procesů je možné provozovat samostatně jako webové aplikace nebo integrovat jako portlety přímo do portálového frameworku (například v rámci existujících nebo nových B2E portálů). Výhodou portálového B2E řešení je ta skutečnost, že není nutné samostatné přihlašování do aplikace a uživatelé se při práci s aplikací budou pohybovat ve známém portálovém prostředí, kde již využívají řadu dalších podnikových agend. Uživatelé je ihned po přihlášení do aplikace/k portálu k dispozici seznam úkolů, které mu v elektronizovaných podnikových podnicích náleží. V případě rizika nesplnění daných povinností a porušení podnikových pravidel zobrazuje aplikace uživateli výstražné barevné znamení například stavu úkolů.

Grafické uživatelské rozhraní aplikace je realizováno pomocí technologie Google Web Toolkit, umožňující vysoce interaktivní, příjemné a intuitivní uživatelské ovládání. Tato technologie umožní například realizovat zápis zaměstnance na trénink pouhým přesunem myši (drag and drop), dále poskytne pokročilé prvky jako výsuvné panely, dynamické rozbalovací seznamy a podobně. Aplikace je naprogramovaná v technologii J2EE a využívá J2EE procesní engine od společnosti Adobe.

Pro řízení procesů Tréninků a Hodnocení je tedy využít robustní, SOA orientovaný, workflow engine Adobe LiveCycle Process Management ES.

Workflow engine Adobe LiveCycle Process Management ES je zodpovědný za:

- Správu procesů, instalaci a verzování.
- Automatické spuštění procesů.
- Přiřazování úkolů, větvení procesu podle specifikovaných pravidel.
- Provádění automatických kroků v procesu.
- Administrace procesu.
- Sledování průběhu procesu.

Procesy jsou navrženy v grafickém nástroji a následně instalovány ve workflow engine. Správa procesu ve workflow engine Adobe LiveCycle umožní širokou variabilitu, snadnější konfigurovatelnost a opakované využití podprocesů. Workflow engine Adobe LiveCycle Process Management ES je možné následně využít i pro další aplikace zákazníka.

Procesy Tréninků a Hodnocení vyžadují uložení různých procesních dokumentů. Dokumenty jsou ukládány v Document Management Systému (DMS) v definované struktuře. Adobe LiveCycle disponuje hotovými konektory do DMS Documentum, Filenet, Alfresco. V případě požadavku je možné zmodifikovat konektor na jiné datové úložiště.

Z pohledu přihlašování uživatelů do aplikací HR procesů jsme připraveni nabídnout naše expertní služby v oblasti Singl Sign On (SSO) a nastavit aplikaci tak, aby se uživatel po přihlášení do MS Windows účtu na své pracovní stanici nemusel již dále hlásit svým jménem a heslem do samotné aplikace (případně do portálu).

Procesy tréninků zaměstnanců

Tréninky jsou jedním z hlavních nástrojů pro rozvoj odborné způsobilosti všech zaměstnanců podniku.

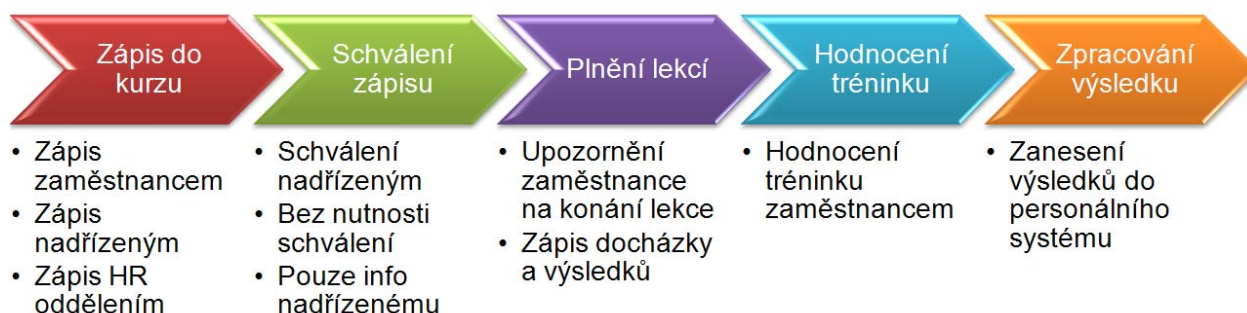
Některé z těchto tréninků jsou povinné ze zákona a jsou ukončeny záznamem o jejich průběhu (podpis, licence). Tyto tréninky obvykle musí být v určitém intervalu opakovány, aby byla zachována jejich platnost. Jiné tréninky jsou povinné z hlediska interních předpisů podniku. Takové tréninky musí být zpravidla splněny do určitého časového období po nástupu do pozice, případně musí být absolvovány pro možnost dalšího kariérního postupu. Dalším typem tréninků jsou nepovinná školení, na které vzniká nárok pouze za určitých podmínek.

Každý trénink obsahuje sadu atributů, které ovlivňují možnost a průběh jeho absolvování. Takovým atributem je například seznam nutných předchozích absolvovaných tréninků, minimální rozestup tréninků, maximální počet tréninků v roce a podobně. Definovaný trénink má obvykle několik možných běhů, kdy je možné jej absolvovat, tzv. termínů tréninku, každý termín tréninku může mít více lekcí. Na úrovni termínu tréninku je možné měnit atributy dané definicí tréninku.

Zápis na trénink podléhá konfigurovatelnému procesu schvalování, při splnění všech podmínek, které jsou dány jeho atributy. Způsob zápisu a jeho schválení je dán typem tréninku a pozicí přihlašovaného. Systém procesně ošetřuje stavy, kdy na trénink není dostatek přihlášených nebo je naopak zájemců příliš. V procesu dále může nastat několik výjimek – mimořádné přihlášení bez schvalování, mimořádné odhlášení, zrušení termínu, nebo změna některých atributů termínu. V průběhu schvalování a při změnách jsou informováni účastníci procesu podle nastavené konfigurace. Administrátoři oddělení lidských zdrojů mají náhled nad celým procesem schvalování.

V průběhu termínu vznikají dokumenty, kde je uvedena účast jednotlivých zaměstnanců, případně jejich ohodnocení známkami nebo dosaženou úrovní. Po skončení celého běhu termínu každý účastník hodnotí absolvovaný trénink. Tato data jsou dále zpracovávána a jsou vytvářeny reporty pro vedení podniku.

Z pravidla jsou výše popsané procesy tréninku ve společnostech řízeny pomocí jednoduchých evidenčních aplikací či MS Office nástrojů (Word, Excel) a procesy nejsou nijak centrálně řízeny a existuje značné riziko lidských chyb. Důsledkem může být nesplnění zákonných povinností, porušení interních předpisů a celkově neefektivní správa agendy tréninků.



Obrázek 1 - Zjednodušený proces průběhu tréninků



Rizika stávajících systému zákazníků

- Nejednotnosti celého procesu.
- Obtížnosti komparace a sumarizace dat.
- Duplicitě pracovních úkonů.
- Chybám vlivem působení lidského faktoru.
- Možnosti nepřesnosti vstupních i výstupních dat.
- Absenci on-line informací.
- Vysoké časové náročnosti provádění činností v MS Excel.

Řešením těchto problémů je aplikace, která obsahuje procesy tréninků a nástroj pro případnou úpravu procesů.

Hlavní výhody elektronizace procesů tréninku

- Centralizace správy definic tréninků.
- Centralizace správy tréninkových termínů.
- Řízení procesu schvalování zápisů na trénink a průběhu tréninku.
- Automatická kontrola vypršení tréninků.
- Automatická kontrola povinných tréninků.
- Centralizace správy docházky na trénink.
- Centralizace správy hodnocení tréninků.
- Aktuální přehled o zaměstnancích a jejich absolvovaných trénincích.
- Přehled o absolvovaných trénincích dostupný každému zaměstnanci.
- Správa agendy pomocí přehledného a uživatelsky příjemného grafické rozhraní.



Procesy hodnocení zaměstnanců

Procesy hodnocení zaměstnanců podniku jsou důležitým prvkem zpětné vazby a motivace každého zaměstnance. V podniku bývá zavedeno několik typů hodnotících procesů, z nichž každý má určitý vliv na finanční ohodnocení a kariérní růst zaměstnance.

Zpravidla jsou procesy hodnocení zaměstnanců ve společnostech řízeny pomocí jednoduchých evidenčních aplikací či MS Office nástrojů (Word, Excel) a důsledkem jsou problémy a rizika uvedená níže.

Rizika stávajících systému zákazníků

- Nekvalitní a obtížně získaná vstupní data.
- Mnoho manuální práce (vytváření seznamů jako podkladů pro rozhodování vedoucími pracovníky).
- Chyby v procesu způsobené lidským faktorem (manuální získávání a zadávání dat).
- Roztříštěná data (získávání historie hodnocení u jednotlivých pracovníků).
- Nemožnost kontroly provádění akcí zaměstnanci (zda opravdu provádějí hodnocení dle stanoveného systému).
- Závislost administrace celého procesu na jedné osobě.
- Absence on-line přístupu k informacím.

Řešením těchto problémů je aplikace, která obsahuje procesy hodnocení zaměstnanců a nástroj pro případnou úpravu procesů.

Hlavní výhody elektronizace procesů hodnocení zaměstnanců

- Centralizace správy procesu tréninků.
- Automatické úkolování týkající se hodnotících procesů.
- Přístup k úkolům je prostřednictvím manažera úkolů v aplikaci nebo formou integrace na E-mail server zákazníka, kdy uživatelé procesu obdrží notifikační zprávu e-mailem, která obsahuje popis úkolu a odkaz na úkol v aplikaci.
- Přehled o úkolech týkajících se agendy hodnocení.
- Aktuální přehled o zaměstnancích a historii jejich hodnocení.
- Správa agendy pomocí přehledného a uživatelsky příjemného grafické rozhraní.

Proces hodnocení kompetencí

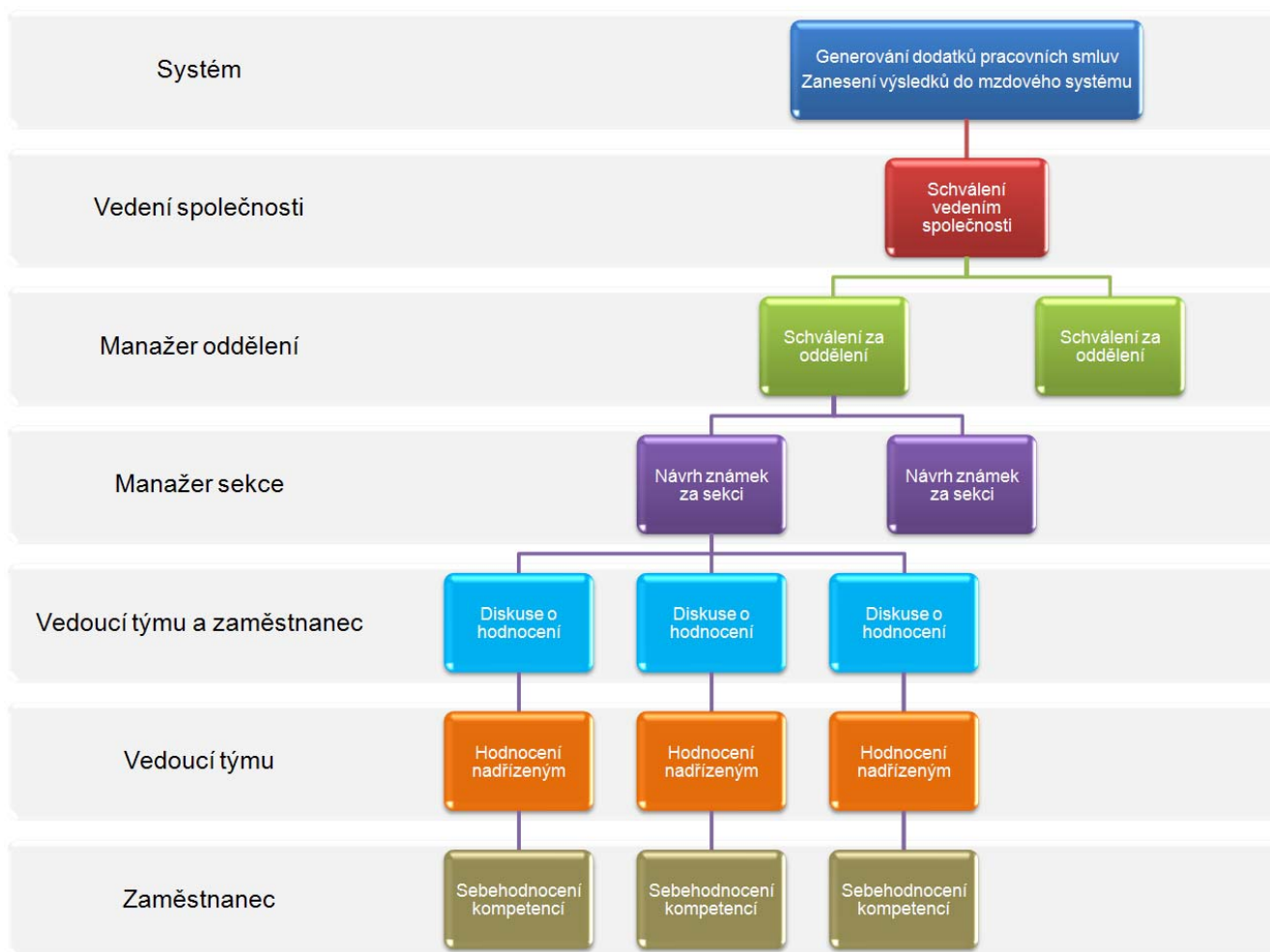
Procesní řešení hodnocení kompetencí zaměstnance odráží míru kompetentnosti k zastávané pozici a je primárním vstupem pro rozhodování například o výši jeho mzdy. Hodnocení kompetencí probíhá jednou za rok.

Zaměstnanec nejprve hodnotí sám sebe pomocí formuláře hodnocení kompetencí definovaného pro každou pozici. Druhou část formuláře vyplní přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Následuje diskuze zaměstnance s nadřízeným. Poté, co jsou vyplněny formuláře všech podřízených v podnikové sekci a proběhnou všechny diskuze, nadřízený navrhne svým podřízeným hodnocení v podobě „známek“. Znamky by měl rozvrhnout tak, aby průměr za všechny podřízené byl přibližně střední hodnota možných známek. Po uzavřeném známkování za všechny sekce, všichni nadřízení obhajují své hodnocení před svým nadřízeným na úrovni oddělení. V případě, že jejich návrhy nejsou schváleny, je každému uloženo své hodnocení patřičně upravit. Po odsouhlasení návrhů za všechna oddělení, jsou výsledná hodnocení předána oddělení lidských zdrojů.

Na začátku hodnotícího období jsou stanoveny mzdové ohodnocení každé známky hodnocení kompetencí pro každou pozici. Pracovníci oddělení lidských zdrojů odsouhlasené známky zkontrolují, připraví požadované dokumenty a předají je k podpisu exekutivě. V případě zjištění chyb mají možnost vrátit hodnocení manažerům oddělení k opravě. Po schválení exekutivou jsou upraveny mzdy zaměstnanců podle výsledků hodnocení.

Hlavní výhody elektronizace procesu kompetencí

- Systém automaticky upozorní administrátora na nutnost spuštění hodnotícího procesu.
- Systém poskytne rozhraní ke konfiguraci hodnotícího období (konfigurace mezd pro jednotlivé známky a pozice).
- Systém automaticky úkoluje zaměstnance v průběhu procesu – přiřazuje úkoly sebehodnocení, hodnocení podřízeného, atd.
- Přístup k úkolům je prostřednictvím manažera úkolů v aplikaci nebo formou integrace na E-mail server zákazníka, kdy uživatelé procesu obdrží notifikační zprávu e-mailem, která obsahuje popis úkolu a odkaz na úkol v aplikaci.
- Systém poskytuje prostředí pro vykonání přidělených úkolů – poskytne přehledné rozhraní s příjemným ovládáním, které umožní obsluhu i zaměstnancům s menší zkušeností s výpočetní technikou.
- Systém automaticky přepočítá navržené známky na skutečnou mzdu.
- Systém poskytne administrátorům rozhraní ke kontrole probíhajících procesů.



Obrázek 2 - Zjednodušený proces Hodnocení kompetencí



Proces hodnocení výkonu

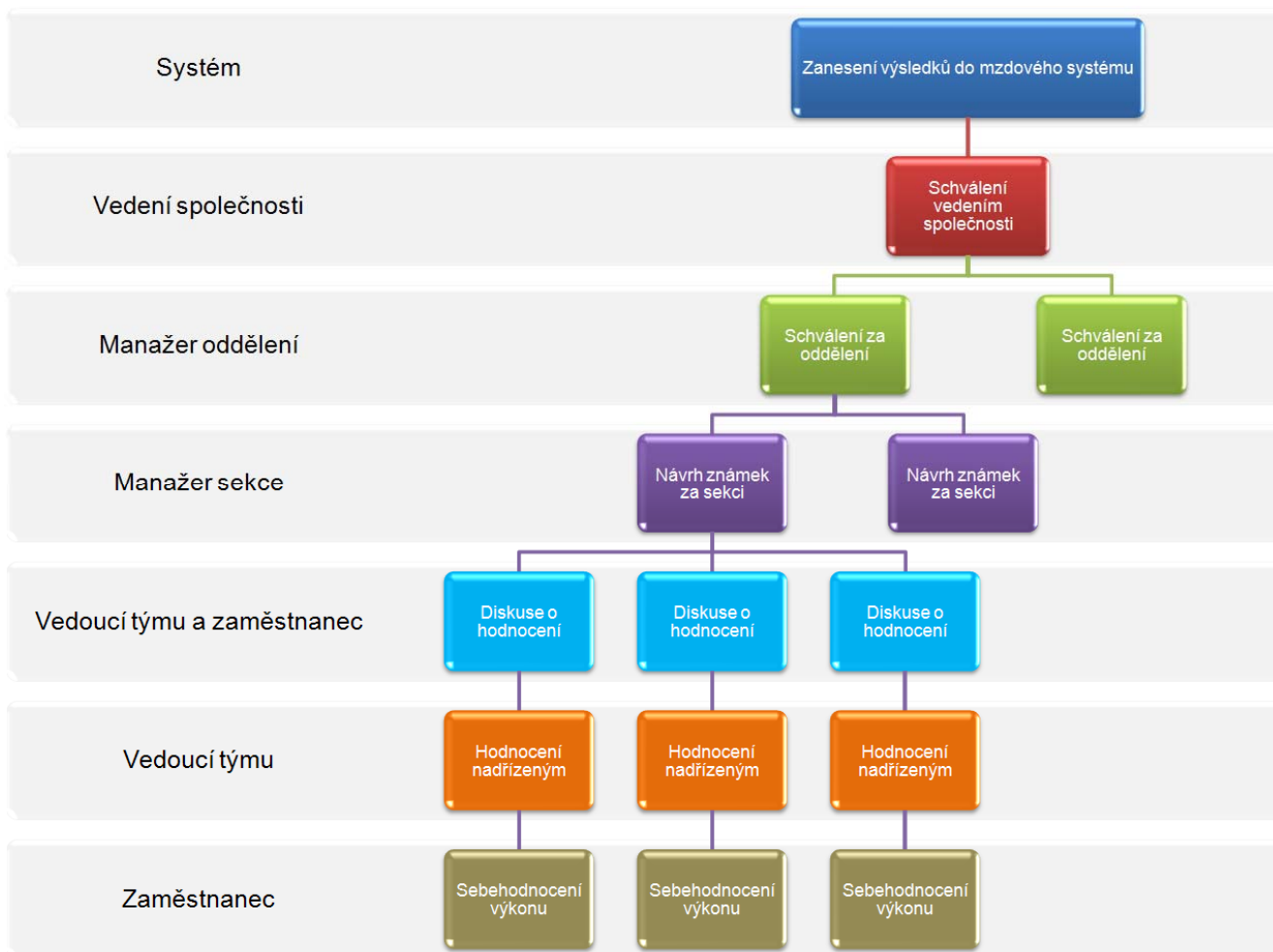
Hodnocení výkonnosti zaměstnance odráží míru plnění stanovovaných pracovních cílů a je primárním vstupem pro rozhodování o výši odměn. Hodnocení výkonu probíhá dvakrát za rok a jeho průběh je velmi podobný procesu hodnocení kompetencí.

Zaměstnanec nejprve sám hodnotí splnění daných cílů za hodnotící období, pomocí formuláře stejného pro všechny pozice. Druhou část formuláře vyplní přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance a následuje diskuze zaměstnance s nadřízeným. Poté, co jsou vyplněny formuláře všech podřízených v podnikové sekci a proběhnou všechny diskuze, nadřízený navrhne svým podřízeným opět známky. Známky by měl rozvrhnout tak, aby průměr za všechny podřízené byl přibližně střední hodnota možných známek. Po uzavřeném známkování za všechny sekce, všichni nadřízení obhajují své hodnocení před svým nadřízeným na úrovni oddělení. V případě, že jejich návrhy nejsou schváleny, je každému uloženo své hodnocení patřičně upravit. Po odsouhlasení návrhů za všechna oddělení, jsou výsledná hodnocení předána oddělení lidských zdrojů.

Na začátku hodnotícího období jsou stanoveny odměny (variabilní část mzdy) pro každou známku hodnocení výkonu a danou pozici. Pracovníci oddělení lidských zdrojů odsouhlasené známky zkontrolují, připraví požadované dokumenty a předají je k podpisu exekutivě. V případě zjištění chyb mají možnost vrátit hodnocení manažerům oddělení k opravě. Po schválení exekutivou jsou zaměstnancům ke mzdě připočteny odměny podle výsledků hodnocení.

Hlavní výhody elektronizace procesu hodnocení výkonu

- Systém automaticky upozorní administrátora na nutnost spuštění hodnotícího procesu.
- Systém poskytne rozhraní ke konfiguraci hodnotícího období (konfigurace odměn pro jednotlivé známky a pozice).
- Systém automaticky úkoluje zaměstnance v průběhu procesu – přiřazuje úkoly sebehodnocení, hodnocení podřízeného, atd.
- Přístup k úkolům je prostřednictvím manažera úkolů v aplikaci nebo formou integrace na E-mail server zákazníka, kdy uživatelé procesu obdrží notifikační zprávu e-mailem, která obsahuje popis úkolu a odkaz na úkol v aplikaci.
- Systém poskytuje prostředí pro vykonání přidělených úkolů – poskytne přehledné rozhraní s příjemným ovládáním, které umožní obsluhu i zaměstnancům s menší zkušeností s výpočetní technikou.
- Systém automaticky přepočítá navržené známky na skutečnou odměnu.
- Systém poskytne administrátorům rozhraní ke kontrole probíhajících procesů.



Obrázek 3 - Zjednodušený proces Hodnocení výkonu

Proces hodnocení ve zkušební době

Hodnocení ve zkušební době zohledňuje práci zaměstnance během zkušební doby a výsledkem je jeho další setrvání v podniku s revizí nebo bez revize mzdy, případně ukončení pracovního poměru.

Proces hodnocení ve zkušební době začíná pro každého nového zaměstnance tři týdny před koncem jeho zkušební doby. Zaměstnanec nejprve sám vyplní hodnotící formulář hodnocení ve zkušební době. Druhou část formuláře vyplní přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance a následuje diskuze zaměstnance s nadřízeným. Po proběhnutí diskuze nadřízený navrhne další postup – pokračování v pracovním poměru s revizí mzdy nebo bez revize, případně ukončení pracovního poměru. Toto rozhodnutí je zaneseno ve formuláři. Dále proces pokračuje potvrzením daného manažera (například sekce, oddělení, manažerem pro lidské zdroje).

V závislosti na výsledku hodnocení jsou data dále zpracována oddělením lidských zdrojů a mzdovým oddělením.

Hlavní výhody elektronizace procesu zkušební doby

- Systém automaticky upozorní administrátora na nutnost spuštění hodnotícího procesu před uplynutím zkušební doby každého zaměstnance.
- Systém automaticky úkoluje zaměstnance v průběhu procesu – přiřazuje úkoly sebehodnocení, hodnocení podřízeného, atd.
- Přístup k úkolům je prostřednictvím manažera úkolů v aplikaci nebo formou integrace na E-mail server zákazníka, kdy uživatelé procesu obdrží notifikační zprávu e-mailem, která obsahuje popis úkolu a odkaz na úkol v aplikaci.
- Systém poskytuje prostředí pro vykonání přidělených úkolů – poskytne přehledné rozhraní s příjemným ovládáním, které umožní obsluhu i zaměstnancům s menší zkušeností s výpočetní technikou.
- Systém poskytne administrátorům rozhraní ke kontrole probíhajících procesů.



Obrázek 4 - Zjednodušený proces Hodnocení ve zkušební době

Proces povyšování zaměstnanců

Proces povyšování zaměstnanců je založen na nominaci zaměstnance jeho nadřízeným, následném schválení povýšení manažerem jednotlivých oddělení a exekutivou. Nominovat zaměstnance na povýšení je možné čtyřikrát ročně.

Nadřízený má možnost na začátku každého období nominovat některé ze svých podřízených na povýšení. Nominovaný zaměstnanec musí splňovat určitá kritéria, mezi které patří:

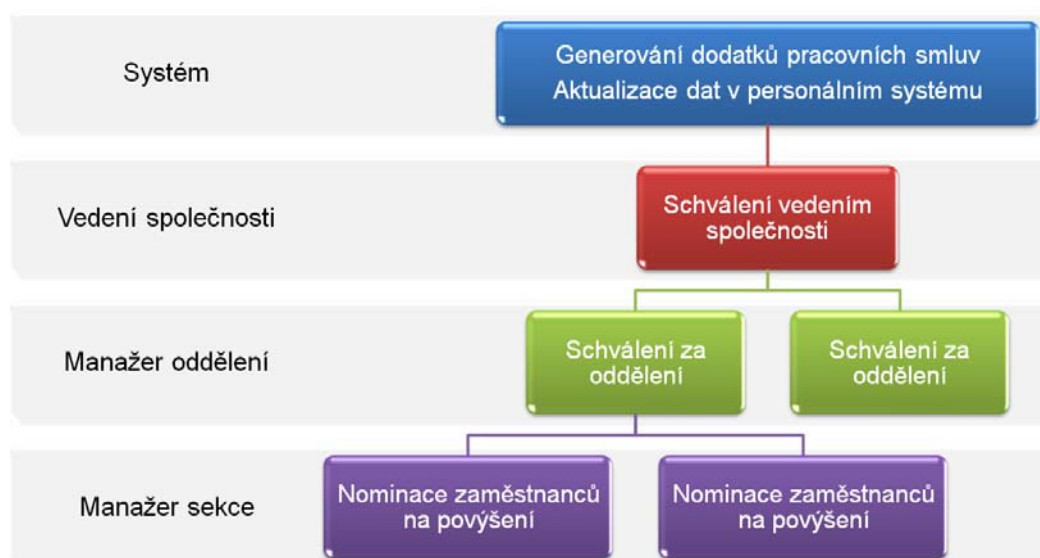
- Určitá minimální známka v předcházejícím hodnocení kompetencí.
- Určitá minimální známka v předcházejícím hodnocení kompetencí.
- Absolvování potřebných školení.
- Určité časové období strávené ve stávající pozici.

Po proběhnutí nominace ve všech sekcích oddělení, nadřízení obhajují své rozhodnutí před manažerem oddělení. V případě, že jejich návrhy nejsou schváleny, je každému uloženo své nominace patřičně upravit. Po odsouhlasení návrhů za všechna oddělení, jsou výsledné nominace předány oddělení lidských zdrojů.

Pracovníci oddělení lidských zdrojů odsouhlasené nominace zkontrolují, připraví požadované dokumenty a předají je k podpisu exekutivě. V případě zjištění chyb mají možnost vrátit nominace manažerům oddělení k opravě. Po schválení exekutivou jsou zaměstnancům změněny pozice a případně navýšena mzda.

Hlavní výhody elektronizace procesu povyšování zaměstnanců

- Systém automaticky upozorní administrátora na nutnost spuštění procesu povyšování.
- Systém automaticky úkoluje zaměstnance v průběhu procesu – upozorní na možnost nominace, přiřadí úkol schválení nominace, atd.
- Přístup k úkolům je prostřednictvím manažera úkolů v aplikaci nebo formou integrace na E-mail server zákazníka, kdy uživatelé procesu obdrží notifikační zprávu e-mailem, která obsahuje popis úkolu a odkaz na úkol v aplikaci.
- Systém poskytuje prostředí pro vykonání přidělených úkolů – poskytne přehledné rozhraní s příjemným ovládáním, které umožní obsluhu i zaměstnancům s menší zkušeností s výpočetní technikou.
- Systém automaticky označí zaměstnance splňující kritéria k povýšení.
- Systém poskytne administrátorům rozhraní ke kontrole probíhajících procesů.



Obrázek 5 - Zjednodušený proces Povýšování zaměstnanců