

Jak na nové HR systémy? Agilně!

Zjistit cokoli o možnostech současných HR systémů je stále snazší, zatímco dostat ze zákazníků alespoň něco o jejich požadavcích se stává čím dál větším oříškem. Žijeme v informační době, a kdo je jen trochu zběhlý ve vyhledání na síti, tomu stačí pár dotazů k nalezení informací o možnostech nových HR systémů v množství více než dostatečném. Zato o precizně propracovaných a sepsaných požadavcích, s jakými se zákazníci ještě před pár lety obraceli na své potenciální dodavatele, si už můžeme jen nechat zdát. Zatímco možnosti HR systémů vlivem technologického rozvoje kvapem narůstají, požadavky na ně mnohdy klopýtají na místě či tápou v mlhách. Ale i z těchto rozporů se dá vytěžit mnoho užítku. Přináší jej přístup zvaný agilní implementace.

TEXT: FRANTIŠEK MIKA,
ŘEDITEL, MMI S.R.O.

Kde se berou požadavky?

„Kdepak, naši manažeři rozhodně nebudou s žádným HR systémem pracovat, mají už tak dost své vlastní práce!“ kontroval IT manažer, který si předběžně zjišťoval možnosti náhrady jejich stávajícího řešení. „To rozhodně nepřipadá v úvahu, personalistiku ať si dělají personalisté.“ Když jsem se mu pokusil oponovat, že přece manažeři navrhuji bonusy či odměny anebo změny v pracovním zařazení zaměstnanců, schvalují či zamítají jejich různé žádanky, či snad dokonce plánují a hodnotí jejich výkonnost a rozvoj, chtě nechtě uznal, že „něco pravdy na tom asi bude“. Obdobná situace v malých, středních i velkých organizacích, není nijak výjimečná. Manažeři toho sice vědí dost o požadavcích na HR systém, ale zavedená praxe bývá taková, že jejich požadavky se v konceptu HR systému vůbec neobjeví! O tom, co je v HR systému důležité, rozhod-

jí buď personalisté, nebo rovnou informatici. Jmenované profese mívají z povahy své práce „jasnou“ představu o požadavcích na HR systém. Dobře vědí, co má umět, aby s ním oni byli spokojeni. Avšak tam, kde jsou manažeři skutečně od počátku zapojeni, dostávají seznamy požadavků jiný obsah a rozměr.

Každého dodavatele velmi potěší, když je osloven potenciálním zákazníkem, který nejen písemně zformuluje požadavky získané od všech budoucích uživatelů HR systému, nebo ještě lépe, předloží propracovaný obchodní případ (tzv. Business Case), aby dodavatelům pomohl získat celistvou představu o požadovaném řešení. To však teď už moc často nefunguje. Nejspíš je to úspěšností dnešní doby, ale takto předkládaných požadavků valem ubývá. Spíše než by potenciální zákazník sestavil multiprofesní tým a vybavil jej příslušnými pravomocemi a zdro-



ji, hledá „schůdnější“ cestu, jak se vypořádat s požadavky na HR systém. Nechce-li investovat do externí poradenské firmy, má několik možností, jak z nepříjemného úkolu vyvážnout. Požadavky na nový HR systém buď „opíše“ ze svého stávajícího systému, „inspirovuje se“ z nějakého cizího materiálu připraveného pro zcela jinou pří-



Každého dodavatele potěší, když je osloven potenciálním zákazníkem, který písemně zformuluje požadavky od všech budoucích uživatelů HR systému.

ležitost, nebo použije stále oblíbenější techniku „pět slov“. To poslední v praxi znamená, že své požadavky popíše třeba jako – „požadujeme personalistiku, vzdělávání, hodnocení, docházku, nábor atd...“ A chce vědět, kolik to bude stát. Ať tak či tak, zjednodušení přípravy specifikace požadavků na nový systém má za následek zvýšení rizika

při jeho výběru. Zákazník bez jasných požadavků snadněji podlehne efektním kouskům software nebo prezentačním dovednostem obchodníka. Při vágní specifikaci požadavků se také snadno vytvoří představa dodavatelů, že požadavky lze snadno splnit. Důsledkem bývá, že budoucí zákazník si vybírá vhodné řešení ze zbytečně velkého počtu nabídek. Malou firmu zpravidla neúměrně zatíží už prezentace a následné jednání s pěti potenciálními dodavateli. Jednání se vlečou celé měsíce a někdy dokonce i roky. Nedávno jsem byl na prezentaci ve větší společnosti, kde se pochlubili, že vybírají ze 14 možných řešení a že to ještě nemusí být konečný počet! Je zřejmé, že věnovat trochu péče sestavení podrobnějších specifikací požadovaného řešení nemusí být až zase tak ztracený čas...

Jsou nové možnosti užitečné?

Mnohý dnešní software nabízí různé „divy“. Někomu může imponovat, že lze snadno změnit grafický vzhled software (kolikrát to budeme potřebovat?). Jindy zaujme jeho jednoduchost rozpoznatelná na první pohled (jak dlouho s ní vystačíme?). Ve skutečnosti toho však HR systémy mohou nabídnout mnohem více, i když to třeba není vidět hned na první pohled. Informace o tom, jaký nastal

v HR systémech pokrok, jaké nabízejí nové možnosti, přinášejí odborné časopisy, konference či semináře určené pro specialisty, manažery a členy vedení organizací všech velikostí a oborů. Z webových stránek dodavatelů, blogů, virtuálních konferencí či webinářů si lze udělat dobrou představu, která témata hýbou světem HR systémů. Splyvání HR systémů se sociálními sítěmi, přístup k aplikacím přes internetový prohlížeč nebo stále rozšířenější cloudová řešení, to vše naznačuje, že svět HR systémů se mění a že to nejsou změny kosmetické. HR systémy se totiž naučily podporovat změny, které se uskutečňují ve způsobech práce s lidmi v organizacích. Dnes už rozšířený koncept HR business partnerství má v HR systémech podporu ve formě tzv. manažerské samoobsluhy, aktuální potřebu zapojení pracovníků (engagement) zase reflektuje zaměstnanecká samoobsluha a rozmanité nástroje pro komunikaci a sdílení pod společným označením „socialware“. Technologický pokrok, který usnadňuje využívání HR systémů, je nezpochybnitelný. Ve svém důsledku umožňuje zapojit do spolupráce každého zaměstnance bezpečně podle jeho role v organizaci, ať už se nachází kdekoli. Pro využití pokroku je ale daleko důležitější než rozběhnout do provozu některou technologickou lahůdku schopnost a vůle implementovat HR systém do života organizace. Aby co nejvíce manažerů a zaměstnanců přijalo HR systém za vlastní. To je těžká úloha.

Agilní implementace jako schůdná cesta

V roce 1994 se mi dostal do ruky pozoruhodný článek s názvem „Čekání na inovaci v personálním útvaru: Godot implementuje HR informační systém“. Tehdy se v článku psalo, že „zavádění HR systémů je trend, který z personálních útvarů dělá partnery vedení, poskytovatele informací pro rozhodování a který mění povahu práce lidí z personálního útvaru“. Tato myšlenka nic neztratila na síle, jen její naplnění je, zdá se, stále obtížnější. Naštěstí se objevují nové cesty. Odpovědí na současnou rozporuplnost mezi narůstajícími možnostmi HR systémů a obtížností formulace požadavků na ně je postup zavádění, který se uplatňuje pod označením „agilní implementace“. Co to znamená a jakou výhodu přináší? V doslovnějším překladu je agilita vyjádřením určité čilosti nebo také hbitosti při zavádění HR systému do

života organizace. V podnikovém významu se agilitou myslí rychlé a efektivní přizpůsobení změně. Pro mnoho organizací je agilita přesně to, co vyžaduje dnešní doba – namísto velkých projektů rozvleklých do ztracena rychlé akce s hmatatelným výsledkem. Jinak řečeno, namísto tradičního implementačního projektu založeného na přesných specifikacích požadavků, podrobných analýzách a změnových řízeních, rozloženého do několika měsíců, se zvolí postup oblíbenou „salámovou metodou“. Než vše promyšlet do nejmenších podrobností, je dnes pro zákazníka daleko stravitelnější stanovit si několik hlavních priorit a v součinnosti se zkušenými konzultanty dodavatele dosáhnout prvního rychlého vítězství už klidně během pár týdnů! Je poměrně známá zkušenost, že soustředěním na několik málo priorit vzrůstá šance, že se tyto priority podaří úspěšně realizovat, tedy zavést do života. Rychlé vítězství, které řeší skutečnou aktuální potřebu namísto „vymazlených“ dokonalostí, vytváří daleko snadněji prostor k užití dalšího „kolečka salámu“, tedy další potřeby zefektivnění spolupráce mezi HR útvarem, manažery a zaměstnanci. S přibývajícimi „kolečky salámu“ jdou i složitější věci řešit snadněji díky postupně narůstajícím zkušenostem při součinnosti zákazníka a jeho dodavatele. A to přece stojí za zvážení! ■

INZERCE

HR plus UNI

- HR systém v cloudu, stačí mu jen internetový prohlížeč
- chytrá datová pumpa zajistí využití údajů z vaší personalistiky a mezd
- bezpečný přístup manažerů a zaměstnanců ke všem informacím a nástrojům podle rolí
- rychlá, agilní implementace bez narušení provozu
- vyspělé řešení za výhodnou cenu již od 100 zaměstnanců

Více informací najdete na www.hrplus.cz

MMI, s.r.o., Matěchova 127/3, 140 00 Praha 4
Email: mmi@mmi.cz, Tel.: +420 261 216 216