

KARO HRMS

Aplikacja

do

Zintegrowanego Zarządzania

Wynikami Pracy (ISPM)

Charakterystyka Aplikacji ISPM

Aplikacja do Zintegrowanego Zarządzania Wynikami Pracy (ISPM) jest narzędziem dedykowanym do zarządzania wzrostem efektywności. firmy Podstawowe funkcjonalności obejmują : 1- planowanie celów, 2- modelowanie oceny, 3- ocenę wyników pracy oraz naliczenie gratyfikacji.

Aplikacja po raz pierwszy została wdrożona w roku 2002, na potrzeby Banku Millennium. Od tego czasu jest systematycznie rozwijana o nowe funkcjonalności.

Pierwsze wdrożenie, w założeniu. objęto wszystkich pracowników Banku, mając na celu budowanie proefektywnościowej kultury pracy. Podejście to w znakomity sposób wsparło osiągnięcie przez Bank zaplanowanych celów kosztowych i przychodowych.

Sukces ten zdecydował o tym, że twórca narzędzia informatycznego DMZ Sp z oo zdecydował się rozwijać narzędzie w celu integracji wszystkich procesów zarządzania wzrostem efektywności , włączając w to proces planowania celów. Kolejne wdrożenia miały miejsce w TUiR Warta SA ora w TUnŻ Warta SA oraz w Banku DnB NORD.

U podstaw budowy narzędzia leżą założenia Performance Management System: 1- transparentne zasady i obiektywizm oceny – proste i jednolite dla całej organizacji założenia, mierzalne cele, 2- powiązanie systemu ze strategią firmy – system indywidualnych celów, dla których punktem wyjścia są cele firmy, koncentracja na parametrach przychodowych, kosztowych oraz jakościowych, 3- motywacyjność – rozliczanie pracowników z ich indywidualnych osiągnięć oraz wpływu na wyniki zespołu, nagradzanie za osiągnięcie i przekraczanie celów a nie realizację zadań.

Unikalnym rozwiązaniem zastosowanym w aplikacji jest oparcie procesów na funkcjach organizacyjnych a nie, jak w powszechnie stosowanych rozwiązaniach, na strukturze organizacyjnej. To rozwiązanie, odwołujące się do realizowanych przez pracowników zadań a nie formalnego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej, pozwoliło uzyskać niezbędną ELASTYCZNOŚĆ Aplikacji: 1- możliwość wdrażania jej w różnego typu strukturach organizacyjnych (tradycyjne, macierzowe, projektowe), 2- ograniczyło istotnie pracochłonność administracyjną będącą konsekwencją zmian w strukturze organizacyjnej

3-możliwość stosowania różnych rozwiązań dla różnych grup pracowników (różne okresy rozliczeniowe, różne relacje między poziomem realizacji celów a wysokością gratyfikacji ze względu na wpływ na wyniki przychodowe i kosztowe).

Rozwiązanie to jednocześnie umożliwia obsługę procesów w wielozakładowych oraz międzynarodowych grupach finansowych, umożliwiając uruchomienie oceny wyników pracy według lokalnych potrzeb, rozwiązań i harmonogramów czasowych. To co w Aplikacji łączy grupę takich firm, to identyczne założenia, nadrzędne zasady oraz kryteria natomiast szczegółowe rozwiązania respektują lokalne warunki biznesowe.

Drugą cechą Aplikacji jest OSZCZĘDNOŚĆ.

Pełna automatyzacja procesów sprawia, że procesami zarządza 1 pracownik w wymiarze 1/25 etatu średniorocznie, nawet przy tak skomplikowanym rozwiązaniu jak przedstawione w prezentacji. Zaplanowany na gratyfikację budżet gwarantuje wypłaty proporcjonalne do uzyskanych rezultatów. Dobre funkcje komunikacyjne maksymalizują tempo procesów. Ich długość zależy od harmonogramu przyjętego przez klienta i w praktyce nie trwa dłużej niż 2 tygodnie, zarówno dla etapu planistycznego, jak i oceny wyników pracy.

Trzecią cechą Aplikacji jest DOSTĘPNOŚĆ.

Zastosowane technologie webowe „odmiejscawiają” procesy i pozwalają menedżerom komunikować się z pracownikami z dowolnej lokalizacji firmy/grupy firm pozwalając swobodnie realizować każdy proces.

Planowanie celów

Podstawą dla planowania indywidualnych celów są cele firmy. Na ich podstawie uzgadnia się cele dla kluczowych funkcji a następnie kaskaduje w dół organizacji (planowanie top to down jest podstawowym założeniem Performance Management System w celu zapewnienia ścisłego powiązania z celami firmy).

Aplikacja wymusza następującą procedurę: cel, wskaźniki celu (Key Performance Indicators), mierniki (definicja sposobu pomiaru). To jedna z najważniejszych zasad, która gwarantuje, że pracownik będzie wiedział nie tylko to co ma zrobić ale co będzie świadczyło o tym, że osiągnął cel i jak to zostanie zmierzone.

Kaskadowanie celów i uzgadnianie ich w organizacji jest drugim etapem procesu planistycznego. Jego istotą jest: 1- uzyskanie pewności, że rzeczywiście wszystkie cele są nakierowane na wsparcie realizacji celów firmy, 2- zaplanowanie celów na każdym indywidualnym stanowisku pracy.

W tej części Aplikacja posiada następujące funkcjonalności: 1- widoczność wszystkich proponowanych celów na etapie planowania w ramach grupy funkcji oraz nadzorujących ich pracę, co pozwala dyskutować i wzajemnie uzgadniać rodzaj celów i ich wpływ na wzajemne wsparcie (uzgadnianie wertykalne i horyzontalne), 2- formalną akceptację indywidualnych celów, 3- odpowiedź w doborze celów i wskaźników dla funkcji operacyjnych (katalog celów), 4- możliwość zmiany celów w wyniku decyzji podjętych w trakcie roku bilansowego wraz z procedurą akceptacji wprowadzanych zmian i informowania o tym fakcie jednostek zarządczo-kontrolnych.

Aplikacja nie ma żadnych ograniczeń, jeżeli chodzi o rodzaj celów; ograniczenia z jakimi trzeba się liczyć mogą wystąpić u klienta, po stronie systemów transakcyjnych lub raportowych.

Modelowanie oceny

Obejmuje następujące etapy: 1- utworzenie grup funkcji jednolitych ze względu na kryterium długości okresu rozliczeniowego i/lub charakteru relacji pomiędzy typem celów a planem gratyfikacji, 2- symulacja kosztów dla poszczególnych grup funkcji, 3- zbudowanie harmonogramów oceny dla poszczególnych grup, 3-planowanie rodzaju sposobu oceny dla grup, dla których nie zastosowano mierzalnych celów (ocena przez menedżera, ocena 270 przez klientów wewnętrznych).

Procesy modelowania oceny i planowania celów przebiegają równoległe aby mieć pewność, że system zaplanowanych celów mieści się w budżecie.

Aplikacja posiada następujące funkcjonalności: 1- organizacja procesu oceny dla poszczególnych grup funkcji (harmonogramy, wyznaczanie ról w procesie oceny), 2- kontroli kosztów planowanych celów oraz zgodności z budżetem dla poszczególnych grup funkcji i na poziomie Banku, 3- potwierdzenia zamknięcia procesu planistycznego

Ocena wyników pracy i rozliczenie gratyfikacji

Proces uruchamiany jest wysłaniem informacji o rozpoczęciu procesu do pracowników w ramach danej grupy funkcji. Składa się z następujących etapów: 1- pobrania informacji o poziomie realizacji celów i/lub wprowadzenia ocen przez menedżerów, 2- wyliczenia należnej gratyfikacji, 3- akceptacji ocen, 4- przekazania informacji do systemu kadrowo-płacowego.

Aplikacja w tym zakresie ma następujące funkcjonalności: 1-administrowanie procesem oceny oraz komunikacja rozpoczęcia/zakończenia procesu, statusu oceny, przypomnień itp.), 2- kontroli budżetu podczas oceny, w przypadku jednostek, dla których nie przypisano mierzalnych celów, 3- wyliczenia punktów oceny (wykorzystywane na potrzeby raportowania i pozycjonowania pracowników (na potrzeby np. promocji) , 4- wyliczenia poziomu gratyfikacji (różnie w zależności od przyjętych rozwiązań: kwoty prowizji, % wynagrodzenia zasadniczego), 5- kontroli procesu oceny przez uczestników pełniących rolę Akceptantów.

Podsumowanie

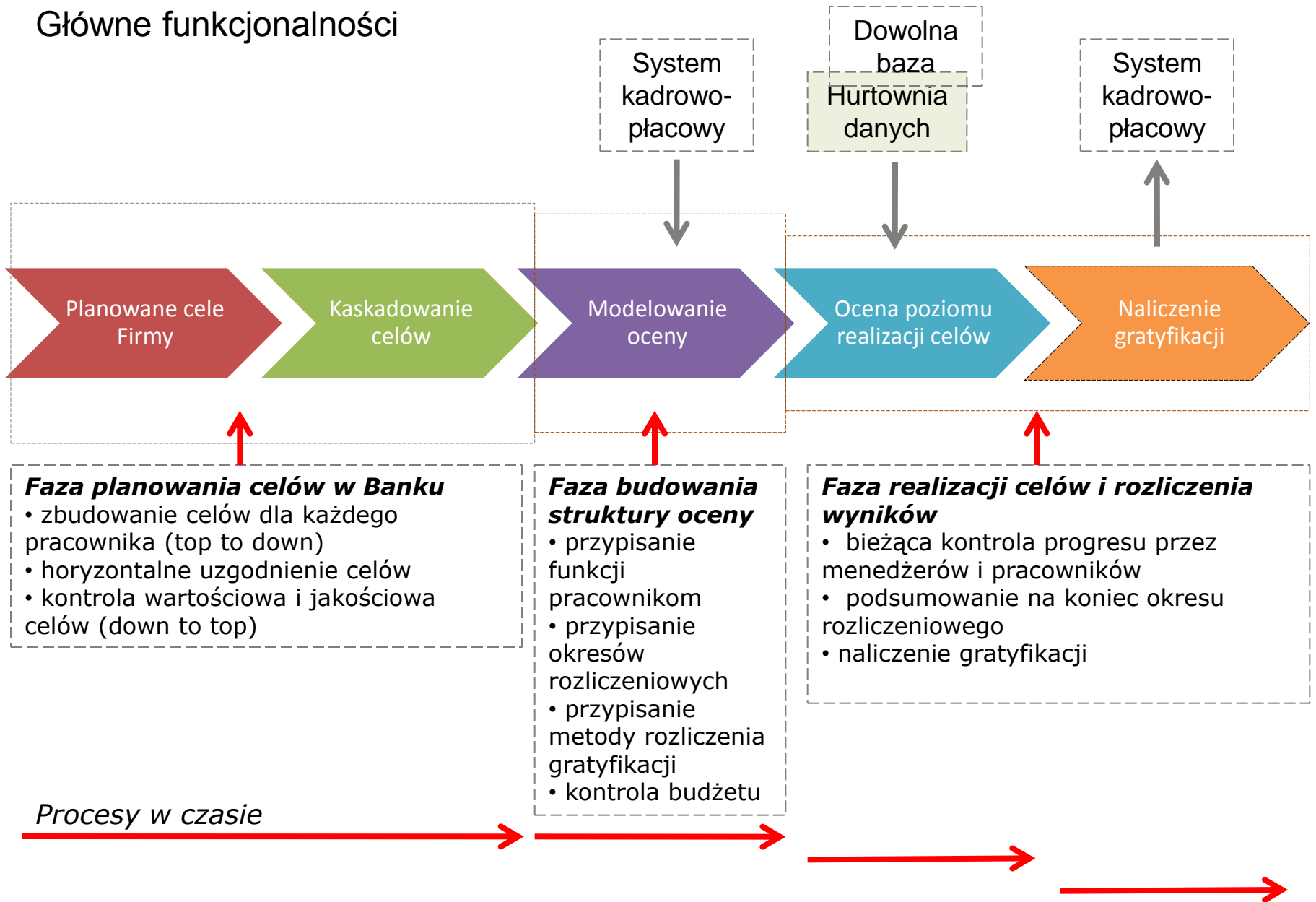
1. Firmy stosujące Aplikację, uzyskały istotną poprawę wyników zarówno po stronie przychodowej jak i kosztowej, dzięki wdrożeniu nowej filozofii rozliczania efektów pracy.
2. Podniosły świadomość pracowników w zakresie ich roli, odpowiedzialności za wyniki firmy; morale i motywację, w związku z obiektywizacją oceny wyników pracy, właściwej gratyfikacji najlepiej performujących pracowników.
3. Oszczędziły czas menedżerów przeznaczony na ocenę pracowników, czas pracowników Departamentów Personalnych i Kontrolingu – w związku z administracją i kontrolą procesu oraz środki na nienależną gratyfikację (oszczędność w wydatkach wynosiła średnio 18-20% zaplanowanego budżetu).
4. Podniosły jakość zarządzania poprzez możliwość kustomizacji rozwiązań dla poszczególnych grup pracowników oraz oparcia decyzji kadrowych na rzetelnej informacji.

KARO HRMS

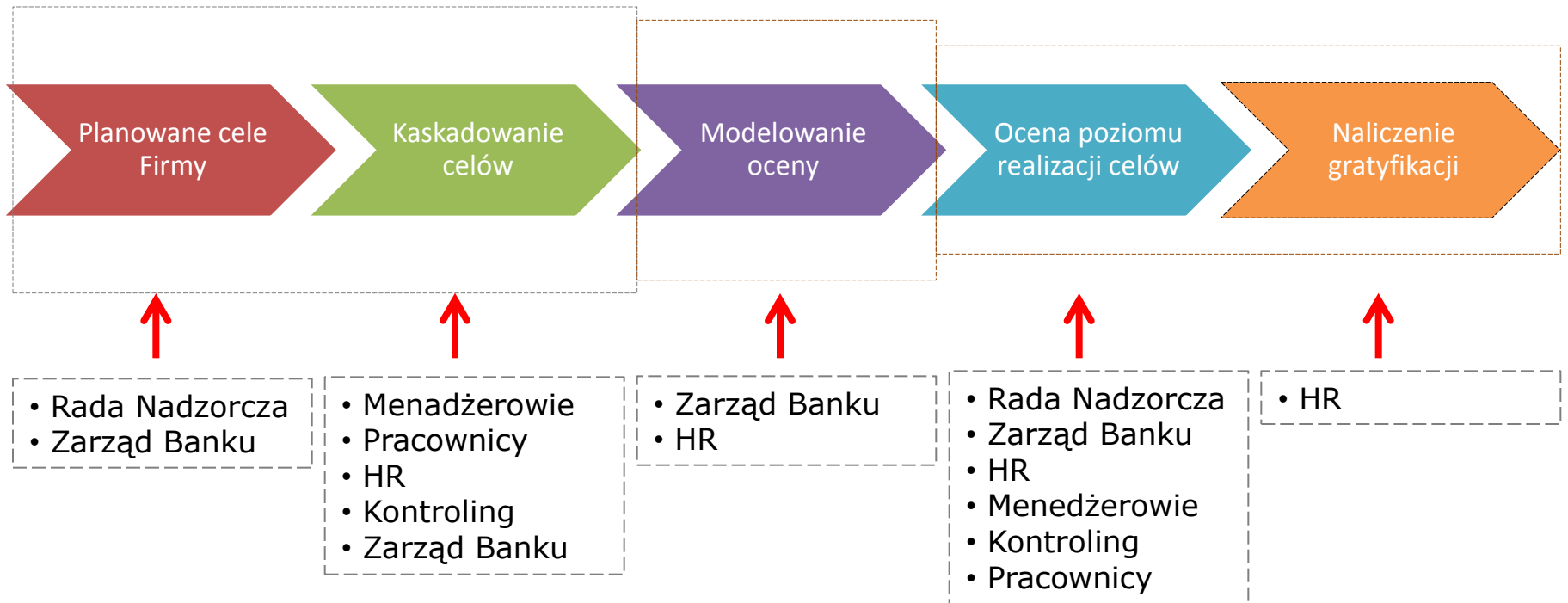


Aplikacja ISPM

Główne funkcjonalności

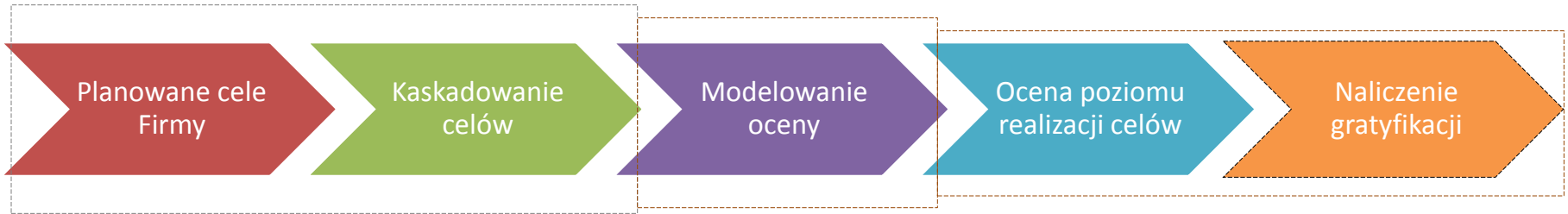


Interesariusze w procesie zarządzania wynikami pracy



Aplikacja wymusza wskazanie właściciela procesu. Natomiast podział odpowiedzialności za poszczególne procesy jest wewnętrzną decyzją Banku.

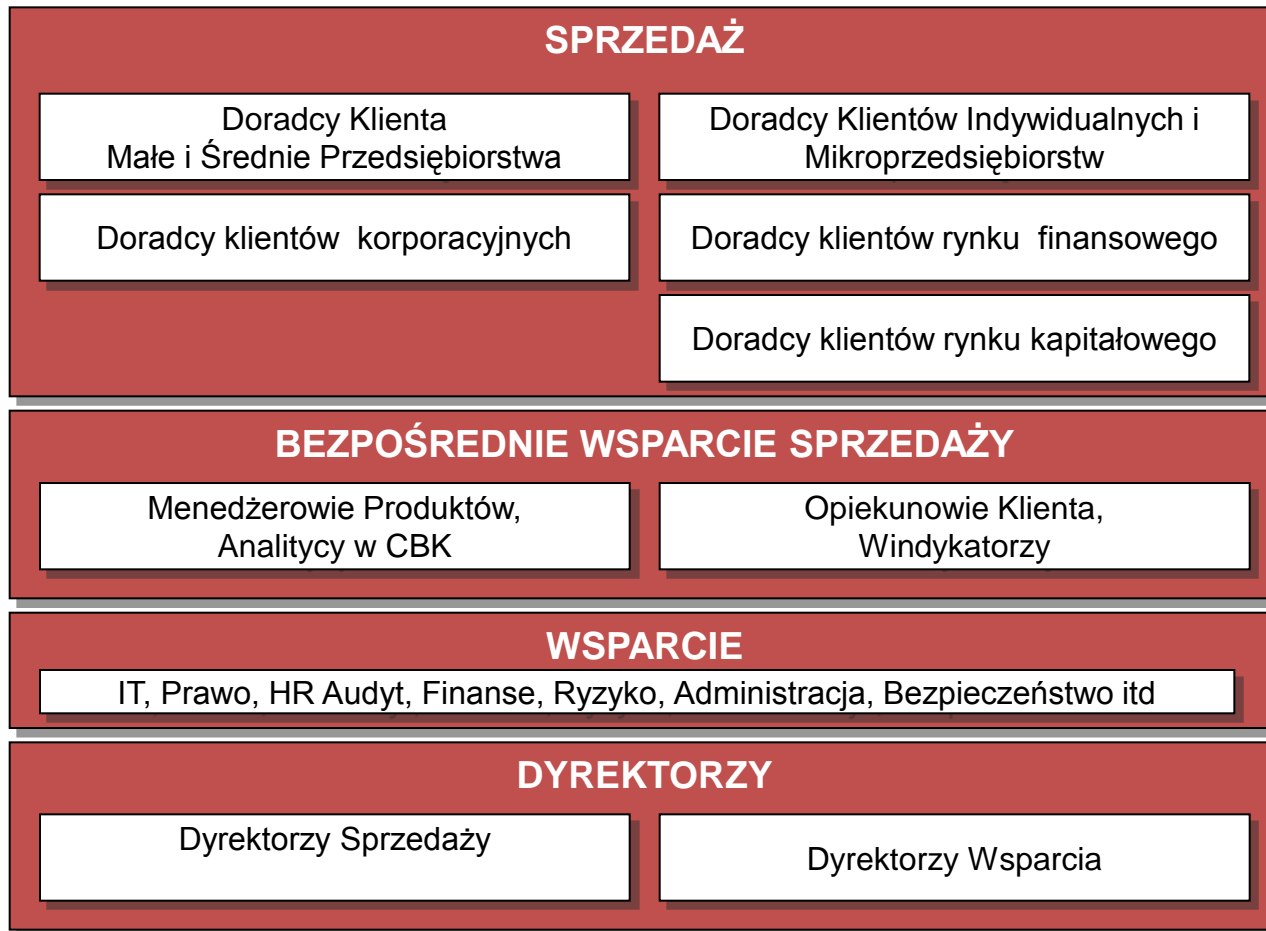
Wymagania dotyczące elastyczności



Podstawowym wymogiem, które musiało spełnić narzędzie jest możliwość wprowadzenia korekt wynikających ze zmian następujących w otoczeniu w trakcie roku bilansowego

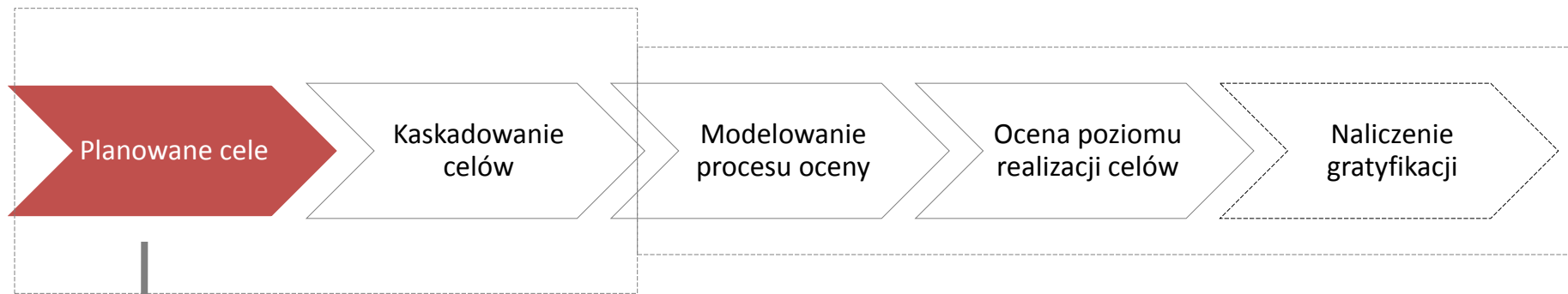
- korekta celów
- kontrola budżetu
- wprowadzenie zmian
- uzgodnienie zmian z pracownikami

Organizacyjny zakres systemu w podziale na grupy funkcji



1. System obejmuje wszystkie obszary organizacji, bez względu na to, czy można zastosować mierzalne cele już na etapie wdrożenia, czy tylko częściowo
2. Klient może stopniowo wdrażać cele ilościowe dla pozostałych grup pracowników, w miarę nabywania zdolności pobierania informacji z systemów transakcyjnych
3. Oparcie procesu na funkcjach pozwala zachować homogeniczność grup pracowników bez względu na wielkość instytucji finansowej i złożoności struktury

Uruchomienie procesu



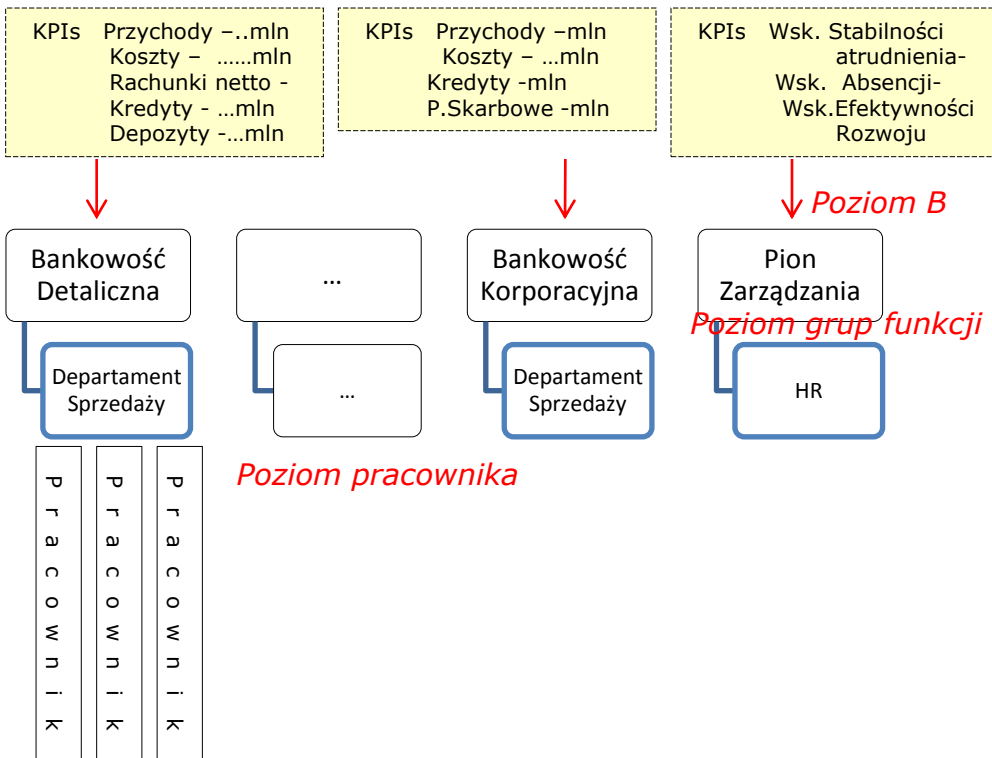
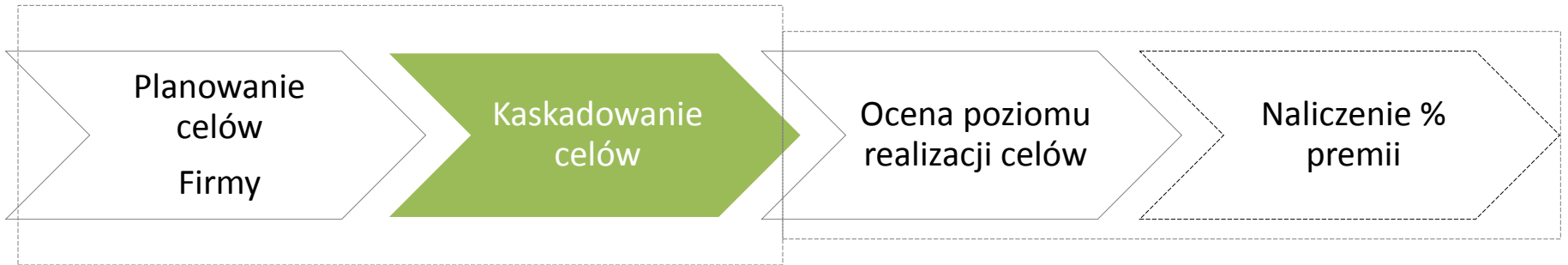
Cel: *Zysk netto –mln*
KPIs Przychody –mln miernik:...
Koszty –mln miernik:...

Cel: *Wzrost udziału w rynku –%*
KPIs Rachunki netto - miernik:...
Kredyty -mln miernik:...
Depozyty -mln miernik:.....
Jakość portfela..... miernik:.....

Przykład

1. Proces zostaje uruchomiony poprzez wprowadzenie celów firmy
2. Aplikacja wymusza doprecyzowanie celów poprzez określenie wskaźników (Key Performance Indicators) dla każdego celu oraz mierników (metoda pomiaru wyników)
3. Przygotowany zestaw informacji jest podstawą do rozpoczęcia kaskadowania celów w dół organizacji

Budowanie celów dla całej organizacji

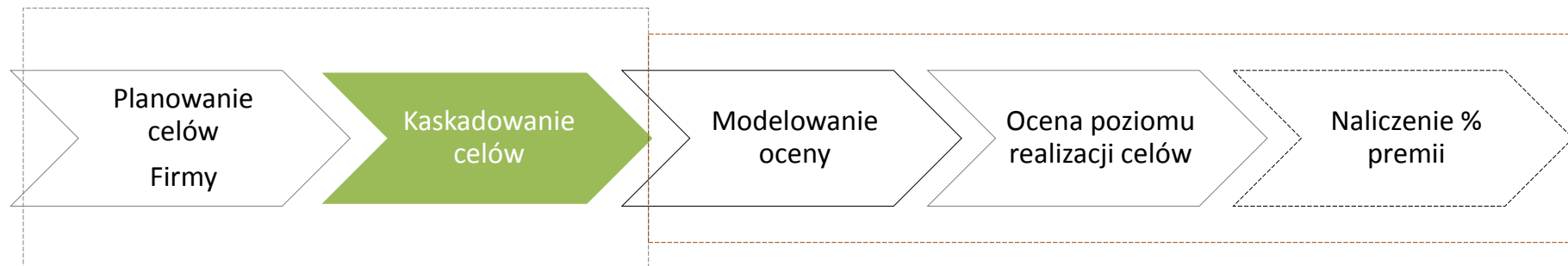


Funkcjonalności etapu :

1. Transparentność planowania w ramach grup funkcji oraz wzajemne uzgadnianie rodzaju celów i ich wpływu na wzajemne wsparcie (uzgadnianie wertykalne i horyzontalne)
2. formalna akceptacja indywidualnych celów
3. podpowiedź w doborze wskaźników dla funkcji operacyjnych (katalog wskaźników rozwijany przez klienta)
4. możliwość zmiany celów w wyniku decyzji podjętych w trakcie roku bilansowego wraz z procedurą akceptacji i kontroli wprowadzanych zmian

KASKADOWANIE – proces przekładania wyniku firmy na dowolną ilość poziomów odpowiedzialności aż do poziomu pracownika (indywidualne cele pracownika)

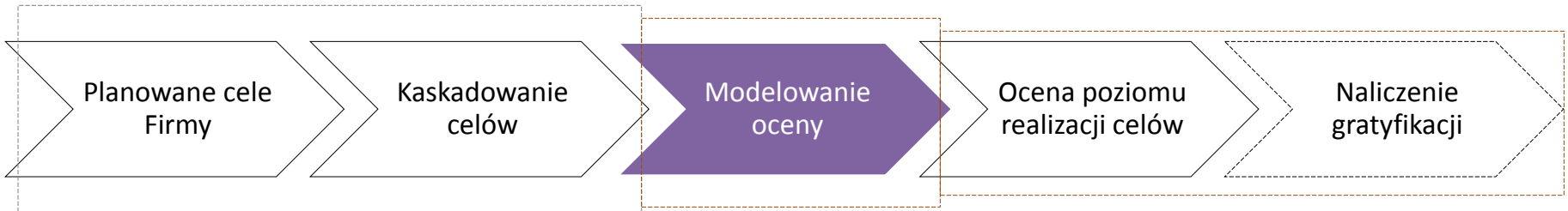
Budowanie celów dla całej organizacji



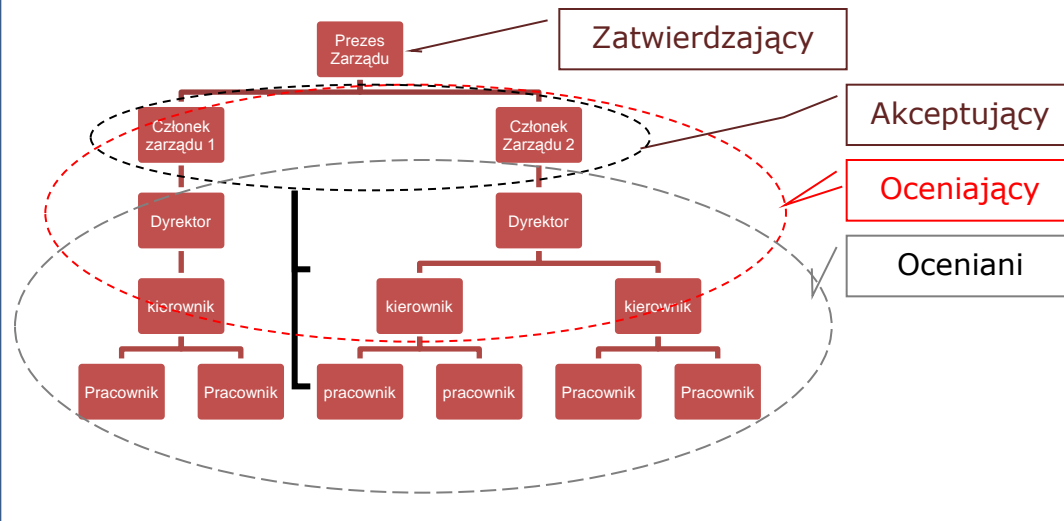
Dodatkowe funkcjonalności:

1. pobieranie z dowolnego systemu raportów użytecznych w procesie planowania wyników przychodowych/kosztowych (np. poziom fluktuacji, stabilności zatrudnienia, absencja za wybrany okres w określonym obszarze Banku) umożliwiając dokonanie korekty planu na dowolnym poziomie struktury organizacyjnej oraz horyzontalnego przesuwania określonej wartości planów). Funkcjonalność pozwala Klientowi zdefiniować dowolne zapotrzebowanie na dodatkowe informacje i pobranie ich przez interface lub wpisanie ręczne
2. pobierania informacji historycznych z wykonania planu dla każdego poziomu struktury organizacyjnej oraz informacji zatrudnieniowej dla wybranego okresu historycznego

Modelowanie procesu oceny



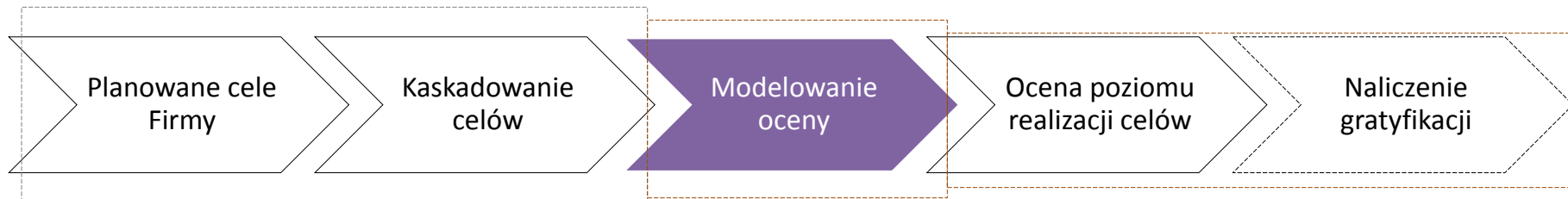
Możliwe role w procesie



Proces oceny w strukturze projektowej/ macierzowej

1. Wybór ról w procesie oraz ich alokacja zależy od Klienta i przyjętego przez niego modelu zarządzania i kultury organizacyjnej
2. Role w procesie oceny można przyporządkować na podstawie struktury organizacyjnej lub struktury zarządczej jeżeli jest inna niż organizacyjna (np w wyniku uwzględnienia realizowanych projektów) lub funkcji – co zawsze rekomendujemy
3. Pełną elastyczność procesu i uniezależnienie od zmian organizacyjnych gwarantuje oparcie procesu na funkcjach, realizowanych w organizacji (takie rozwiązanie przyjęli nasi klienci)

Modelowanie procesu oceny



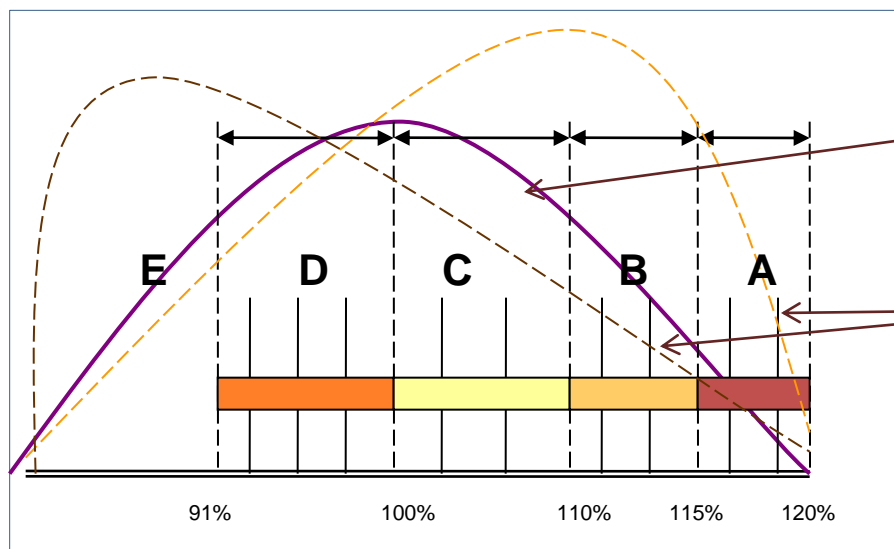
Funkcjonalności:

1. Podział pracowników na grupy funkcji
2. Organizacja procesu oceny dla poszczególnych grup funkcji (harmonogramy, wyznaczanie ról w procesie oceny)

SPRZEDAŻ		WSPARCIE	OBSŁUGA KLIENTA	Dyrektorzy
Doradcy SME, Klientów Detalicznych	Doradcy korporacyjni - CBK, Bankowość Transakcyjna, Finansowanie Strukturalne, Factoring, Transakcje Handlowe			
miesięczny	półroczny	półroczny	kwartalny	Roczny
provizja	półroczne wynagr. zasadnicze	półroczne wynagr. zasadnicze	kwartalne wynagr. zasadnicze	Roczne wynagr. zasadnicze

3. Kontroli kosztów planowanych celów oraz zgodności z budżetem dla poszczególnych grup funkcji i na poziomie Banku
4. Potwierdzenia zamknięcia procesu planistycznego

Modelowanie procesu oceny



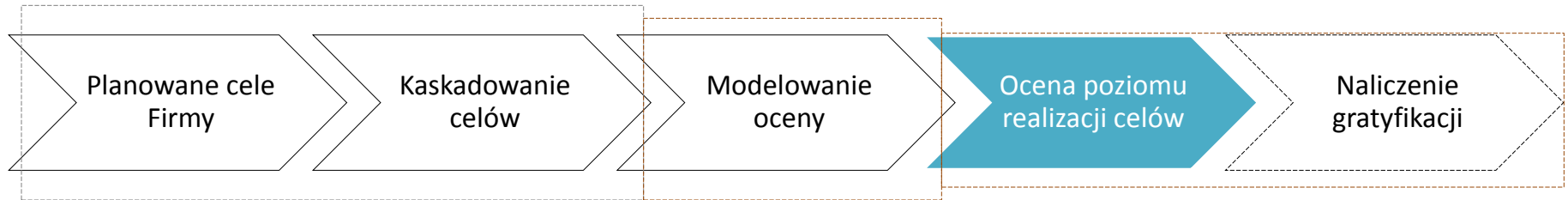
Pożądaný poziom realizacji celów i wypłat

Niepożądané odchylenia od założeń

Dostępne funkcjonalności:

1. Zastosowane statystyki umożliwiają budowę relacji między poziomem realizacji planu a poziomem gratyfikacji zapewniając wysokość wypłat w ramach zaplanowanego budżetu, przy założonym poziomie wyniku finansowego
2. Kontrolują budżet w przypadku ocen jakościowych (grupy pracowników wsparcia bez ilościowych wskaźników)
3. Analizują motywacyjność systemu (pożądaný poziom realizacji celów i wypłat)

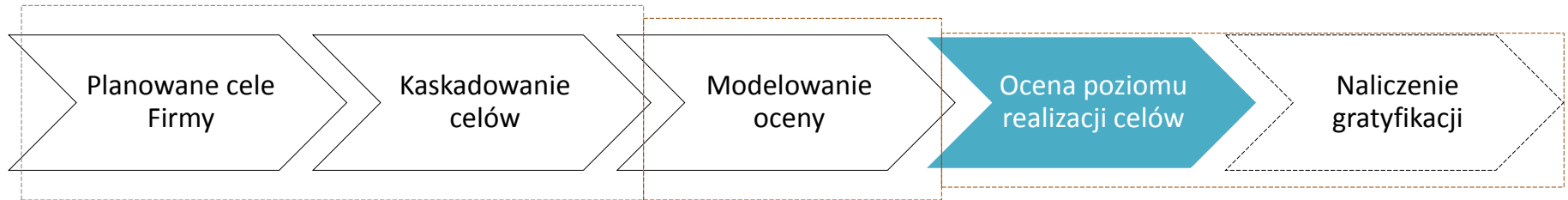
Ocena wyników pracy



Dostępne funkcjonalności:

1. pobieranie, z dowolnego systemu, raportów o poziomie wykonania planów ilościowych (przychody, wolumen sprzedaży produktów, koszty itp). Klienci nie dysponujący zautomatyzowanymi systemami raportowymi, mają możliwość transportu informacji z wykorzystaniem pliku Excel.
 - automatyczne przeliczenie poziomu wykonania planu
 - automatyczne wyliczenie punktów, jeżeli wyniki wykorzystywane są dodatkowo do innych celów (promocja, decyzje szkoleniowe)
 - wyliczenie średniego wyniku/ punktów za okresy narastająco
2. wprowadzenie oceny wykonania celów przez menedżera, jeżeli ocena ma charakter subiektywny
3. wprowadzenie samooceny przez pracownika
 - zastosowanie oceny wieloosobowej (270 lub 360), np. w przypadku oceny jakości serwisu przez klientów wewnętrznych i/lub zewnętrznych
 - przeliczenie wyników oceny zgodnie z wprowadzonymi miernikami
 - losowanie oceniających na podstawie Macierzy Współpracy (firma) lub przypisanych klientów
 - uśrednianie wyników oceny, z możliwością prezentowania ocen jednostkowych
 - wyliczenie średniego wyniku narastająco

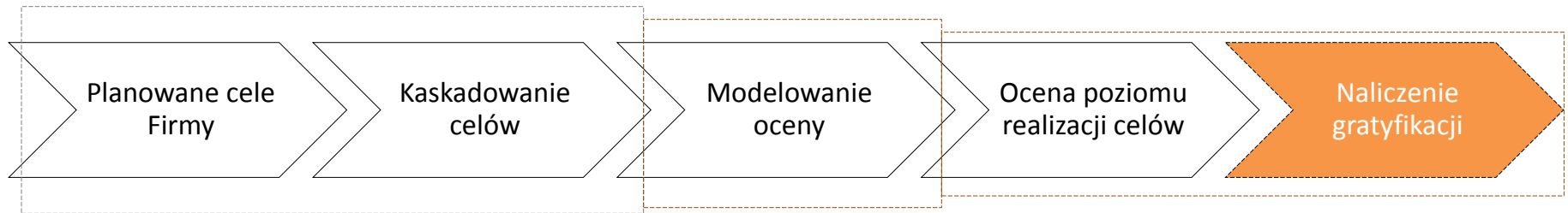
Ocena wyników pracy



Dostępne funkcjonalności - cd:

4. kontrola budżetu kosztów premii, w przypadku oceny subiektywnej, poprzez zastosowanie krzywej rozkładu oceny lub naliczonego budżetu premiowego na jednostkę organizacyjną/grupę funkcji
5. kontrolę jakości oceny przez zdefiniowany poziom Akceptantów oceny
 - możliwość odrzucenia oceny i wymuszenia jej ponownego przeprowadzenia na poziomie dowolnej jednostki organizacyjnej przez Akceptanta
 - możliwość równoczesnego akceptowania oceny w ramach całego obszaru Akceptanta (departament, pion, bank)
 - prezentowanie statusu oceny
 - podgląd zaawansowania i jakości oceny przez kierujących jednostkami organizacyjnymi

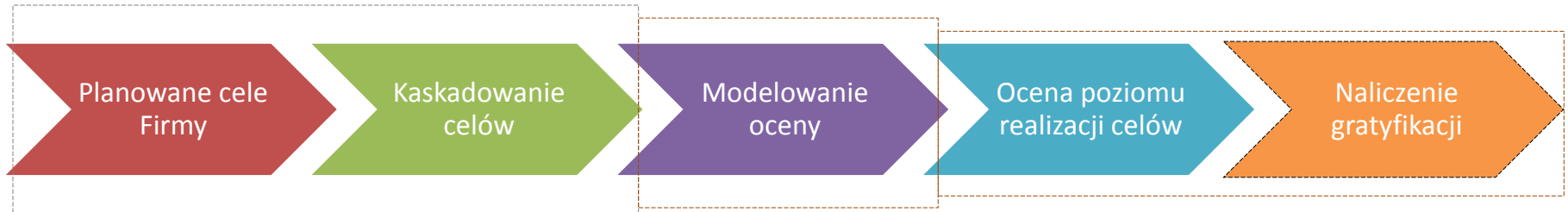
Ocena wyników pracy



Dostępne funkcjonalności:

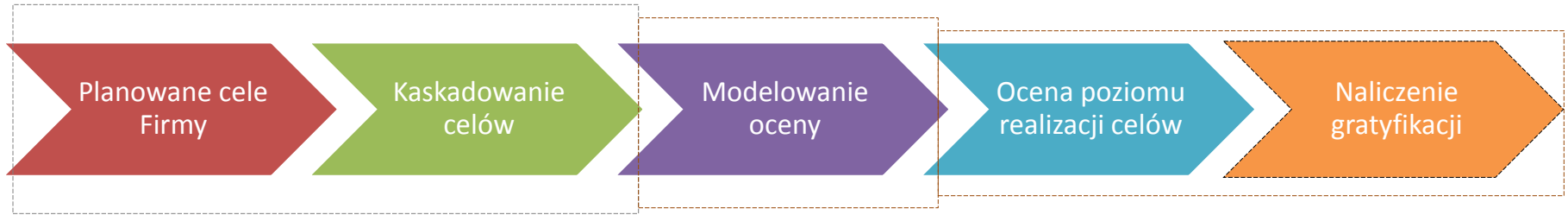
1. możliwość projektowania dowolnych relacji między poziomem wykonania celów a wypłatą wynagrodzenia zmiennego
2. możliwość różnicowania relacji między poziomem wykonania celów a wynagrodzeniem zmiennym dla różnych obszarów firmy
3. transport % gratyfikacji lub kwoty wypłaty (dla systemu prowizyjnego) do systemu kadrowo-płacowego

Funkcjonalności administracyjne aplikacji ISPM



1. Tworzenie funkcji i grup funkcji
2. Modelowanie oceny: wyznaczanie poziomu oceniających, akceptujących dla różnych modeli struktur organizacyjnych, w tym struktury typu matrix
3. Symulowanie kosztów
4. Zarządzanie statusem oceny poprzez automatyczne wysyłanie maili przez system w zdefiniowanych dla poszczególnych etapów terminach
5. Możliwość edytowania, wysyłania dodatkowych maili przez administratora
6. możliwość generowania raportów ze statusu oceny, wyników oceny w dowolnych układach, zgodnie z potrzebami klienta

Korzyści z implementacji aplikacji ISPM



1. Wzrost wyników finansowych:
 - wdrożenie idei „totalnej efektywności na każdym stanowisku pracy” skutkowało spadkiem kosztów o 30%
 - obiektywizacja oceny podniosły poziom motywacji pracowników i wzrost przychodów o 20-25% rok do roku,
 - holistyczne podejście do planowania celów istotnie zmieniły jakość serwisu
2. Wzrost jakości zarządzania:
 - obiektywizacja kryteriów oceny oraz rzetelności podniosły zaangażowanie
 - skrócenie czasu przebiegu procesu oceny i wypłaty gratyfikacji podniosły satysfakcję
 - elastyczność w kustomizacji rozwiązań w ramach grupy finansowej umożliwiło dopasowanie do warunków biznesowych
 - wzrost jakości celów umożliwił koncentrację całej organizacji na najważniejszych zadaniach
3. Spadek kosztów w obszarze oceny wyników pracy
 - spadek kosztów obsługi procesu oceny z 1.25 etatu średniorocznie do 0.25.
 - spadek zaangażowania czasowego menedżerów w administrowaniem oceną z 40% czasu do 15% (mierzone czasem poświęconym na wypełnianie arkuszy, uzyskanie informacji z kontrllingu, przygotowanie wyliczeń, wysyłkę arkuszy / nominalną ilość godzin roboczych w okresie oceny)
 - spadek zaangażowania czasowego kontrllingu w przygotowywanie danych na potrzeby oceny z 25% do 5%
 - spadek czasu przygotowania informacji do wypłaty gratyfikacji z 15% średniorocznie do 2%

Konkurencyjność aplikacji SIPM



1. **ELASTYCZNOŚĆ** w modelowaniu procesów oceny i możliwości stosowania systemu w najbardziej złożonych międzynarodowych strukturach biznesowych posiadających zróżnicowane rozwiązania, potrzeby, terminy rozliczeniowe
2. **EFEKTYWNOŚĆ** biznesowa dzięki „zaszytej” metodologii zarządzania wynikami pracy opartej na najlepszych praktycznych benchmarkach z zakresu Performance Management
3. **KOMPATYBILNOŚĆ** z najbardziej powszechnie stosowanymi technologiami
4. **OSZCZĘDNOŚĆ** poprzez pełną automatyzację wszystkich procesów obsługowych, kontrolnych i administracyjnych aplikacja jest obsługiwana przez ½ etatu pracownika przy prezentowanym poziomie złożoności stosowanych rozwiązań

*Zastosowane rozwiązania merytoryczne i informatyczne powodują, że aplikacja jest jedynym tego typu narzędziem na polskim rynku.
Jakość Aplikacji ISPM została doceniona przez grupę KBC zaproszeniem do przetargu na wybór narzędzia dla całej Grupy*