

Převod zaměstnanců v outsourcingových projektech

JOSEF VOREL

PRO SPOLEČNOST, VE KTERÉ PRACUJI, JE ŘEŠENÍ LIDSKÉ STRÁNKY OUTSOURCINGU JEDNÍM Z NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH ASPEKTŮ OUTSOURCINGOVÉHO VZTAHU A ZÁKLADNÍM KAMENEM ÚSPĚŠNÉ DLOUHODOBÉ SPOLUPRÁCE SE ZÁKAZNÍKEM. JAKÉ JSOU NAŠE DLOUHODOBÉ ZKUŠENOSTI Z TĚTO OBLASTI A JAK ŘEŠÍME TENTO CITLIVÝ PROBLÉM?

Pokud jsou zaměstnanci postaveni před možnost outsourcingu, většina z nich pravděpodobně bude reagovat s obavami. Outsourcing přináší změnu do životů zaměstnanců a je často vnímán jako hrozba. Tento pohled zaměstnanců nelze nikdy podceňovat, naopak, je nutné společně se zákazníkem spolupracovat na tvorbě plánu, který má za cíl řešit tyto problémy a obavy.

Plán převodu zaměstnanců

Tento plán umožňuje zajistit hladký průběh tzv. přechodného období (tranzice), udržet klíčové zaměstnance a napomáhá převést ostatní

nemůže být opomenut. Dále čerpáme z dlouhodobých zkušeností z mezinárodních outsourcingových vztahů. V neposlední řadě vytváříme k dobře prověřenému procesu převodu zaměstnanců dedikovaný tým řídicí přechodné období. Ten pak pracuje společně s týmem zákazníka na řízení tohoto převodu.

Komunikační strategie

Řídíme se zásadou, že s převedenými zaměstnanci je třeba jednat jako s rovnoprávními členy celosvětové komunity naší společnosti s okamžitou participací v síti příležitostí pracovních míst a zařazení. Abychom předešli zbytečnému stresu zaměst-

nastroje použity ve vhodný okamžik. Zprávy předávané z naší strany zákazníkovi jsou pak konzistentní a transparentní.

Komunikační strategie je vytvářena společně se zákazníkem. Jakákoli oficiální komunikace se zaměstnanci musí být předem konzultována uvnitř naší společnosti. První den probíhá srdečné přivítání zaměstnanců a začíná rychlá aklimatizace do nového pracovního prostředí. Během integračního programu noví zaměstnanci získávají přehled o strategii společnosti, systému kompetencí, filozofii rozvoje zaměstnanců. Snažíme se je také seznámit s projekty a možnostmi úspěšného působení v novém prostředí.

S převedenými zaměstnanci **je třeba jednat jako s rovnoprávními partnery**. Jejich úspěšné začlenění do společnosti závisí na poskytnutí možnosti podílet se na příležitostech a na podpoře jejich dalšího růstu

do „nového stavu“. Jakýkoli outsourcingový projekt je extrémní změnou pro všechny pracovníky. Musí změnit způsoby práce, firemní kulturu, manažerskou strukturu, obchodní model, rozsah pracovního zařazení atd. Podle vlastních zkušeností víme, že změna musí být adekvátně řešena. K tomu využíváme vlastní metodologie Řízení změny, kde žádný aspekt outsourcingu a převodu zaměstnanců

nanců dotčené firmy, připravíme a odsouhlasíme jednoznačnou komunikační strategii. Ta obsahuje detailní informace, podporu a návody pro všechny. Jejím cílem je zajistit, aby zaměstnanci dobře pochopili všechny integrační kroky, změny, které je čekají, čímž se mohou lépe a rychleji začlenit do nového prostředí. Neméně důležitý je komunikační rozvrh. Slouží k tomu, aby byly správné

Jak funguje Řízení změny?

Smyslem přechodného období je mj. zajištění transparentního převodu služeb bez dopadu na koncové uživatele ICT a udržení vysoké spokojenosti zákazníka s celým projektem. Tento proces je tvořen čtyřmi fázemi: příprava, pre-tranzice, tranzice a transformace. Komunikace a program řízení lidských zdrojů pak běží horizontálně přes všechny tyto fáze.

Počáteční fáze metodologie Řízení změny začíná seznámením se se stávajícím stavem u zákazníka, včetně pochopení všech požadavků, demografie a firemní kultury. Předtransformační fáze typicky začíná podepsáním dopisu o společném záměru nebo takovou komunikací, která nastaví formální vztah s Hewlett-Packard. Jednou z prvních aktivit je provedení tzv. povinné péče (due diligence) v oddělení lidských zdrojů. Tento proces obsahuje ověření předpokladů, porovnání dalších zaměstnaneckých výhod a tvorbu doporučení řešení nejasných otázek. Due diligence je proces, kterým budoucí dodavatel reviduje a potvrzuje podmínky prostředí, za které v budoucnu převzme zodpovědnost.

Celkový balíček kompenzací je vždy minimálně srovnatelný se stávajícími podmínkami. Srovnatelný znamená „ve velké většině podobný, ne však absolutně stejný“. Také během této fáze jsou prováděny práce na přípravě celého tranzičního plánu včetně komu-

nikace se zaměstnanci, a to společně s týmem pro řízení lidských zdrojů.

Tranziční plán

Tranziční plán začne běžet po podepsání kontraktu. Jedna z prvních

Řešení lidské stránky outsourcingu je jedním z nejdůležitějších aspektů outsourcingového vztahu a dlouhodobé spolupráce se zákazníkem

aktivit je informování zaměstnanců o podpisu kontraktu. Důležitou součástí komunikačního plánu je stále

snížení obav a zaujatosti. Zároveň jsou posouzeny potřeby vzdělávání a připraví se adekvátní plány pro úspěšný průběh transformační fáze. Všichni, kdo jsou určeni k převodu, nastupují do naší společnosti ke dni převodu jako zaměstnanci na plný pracovní úvazek bez zkušební doby. Jsou zahrnuti do programu všech zaměstnaneckých výhod, lokálních a celosvětových programů za standardních sazeb. Přesunou se na lokální platovou strukturu odpovídající jejich pracovnímu profilu a zařazení.

Významné outsourcingové projekty

V posledních letech bylo naší společností úspěšně realizováno převedení zaměstnanců v rámci velkých outsourcingových projektů, mimo jiné např. v Komerční bance, Ericssonu nebo Procter&Gamble. Na základě podrobné analýzy způsobu odměňování a zaměstnaneckých výhod jsme mohli připravit pro nově přichozí zajímavé nástupní podmínky. Po

Jak mohou být při integraci podnikových aplikací nápomocny datové sklady?



Slavoj Musílek

(vedoucí oddělení aplikačních řešení a služeb, HP)

Datový sklad je přímo součástí EAI. Představuje jediný zdroj pro analytické aplikace, jako jsou vícerozměrné analýzy, reporting, dolování dat apod. Zároveň může datový sklad poskytovat data pro další firemní aplikace vyžadující integrovaná, konsolidovaná a vyčištěná data z různých primárních systémů. Pro tento účel je ale nutné vhodným způsobem navrhnout architekturu budovaného systému.



Ondřej Tomas

(ředitel prodeje IT řešení, Oracle)

Datový sklad je jednou z klíčových komponent IS, která bude typicky integrována s většinou provozních i ostatních systémů. Datové sklady často umožňují konsolidovaný pohled na klíčové firemní entity, ne vždy jsou však tyto informace ve vhodném tvaru pro další integraci do okolních systémů. Problémem bývá úplná aktuálnost těchto údajů a také jejich bezprostřední dostupnost. Z těchto důvodů jsou proto dnes

stavěny takzvané ODS, čili operační datové sklady, jejichž úkolem je mít tyto konsolidované informace a pohledy na firemní entity dostupné neustále a okamžitě. ODS jsou tak pro moderní integrační platformy nepostradatelnou součástí.



Jiří Synáček

(ředitel pro produkty a podporu, SAP ČR)

Datové sklady jsou jednou z vrstev, pro kterou platí veškerá doporučení zmíněná u požadovaných vlastností integrační platformy. Zdůraznil bych zejména to, že celkové náklady na vlastnic-

stavených takzvaných ODS, čili operačních datových skladů, jejichž úkolem je mít tyto konsolidované informace a pohledy na firemní entity dostupné neustále a okamžitě. ODS jsou tak pro moderní integrační platformy nepostradatelnou součástí.

uplatnění všech integračních nástrojů a popsaných procesů pro přebírání zaměstnanců se nám podařilo v krátkém čase dostat nováčky na potřebnou úroveň organizačních i technických znalostí.

Již po šesti měsících jsou všichni plně zapojeni do činností v naší společnosti a mohou pracovat na vlastním individuálním rozvoji. V následujícím střednědobém období nabízíme všem svým zaměstnancům mnoho kariérních příležitostí, a to i s mezinárodní působností. Přitom usilujeme o jejich permanentní rozvoj, ať už jde o technické (hard skills) nebo netechnické (soft skills) dovednosti. Ačkoliv outsourcing není jednoduchá záležitost ani po obchodní, ani po lidské stránce, přesvědčili jsme se, že právě s lidmi je nutné počítat od začátku, abychom se vyvarovali větších problémů. ✘

Josef Vorel pracuje ve společnosti Hewlett-Packard jako specialista na oblast outsourcingových služeb.

tví se snižují, je-li tato vrstva již od dodavatele integrována s dalšími vrstvami integrační platformy – tedy s portálem, integračním brokerem a aplikačním serverem.



Libor Dopita

(ředitel pro obchod a marketing, IMC Zlín)

Vztah integrace podnikových aplikací a datových skladů spočívá zejména v tom, že datové sklady ke své funkci vyžadují nástroje pro transformaci dat (ETL). Ty jsou dnes součástí komplexnějších a mnohem flexibilnějších EAI systémů. Datové sklady sice nejsou nezbytným prvkem pro EAI, na druhé straně mohou být jednou z jeho vrstev a součástí řešení.

Slovníček

BI (Business Intelligence) – soubor nástrojů sloužících k rozsáhlým analýzám dat

Billing System – provádí vyúčtování za poskytování elektronických služeb, a to na základě automatizovaného sledování jejich využívání zákazníkem

Datová pumpa (ETL – Extraction, Transformation, Loading) – zajišťuje přenos a transformaci dat z provozních systémů a jiných zdrojů do datového skladu

Datový sklad (DW – Data Warehouse) – konsolidované úložiště podnikových dat, čerpaných z různých zdrojů, obsahující sadu nástrojů pro jejich efektivní analýzu

EAI (Enterprise Application Integration) – integrace podnikových aplikací, nedílná součást systémové integrace

ICT (Information and Communication Technology) – informační a komunikační technologie

ODS (Operational Data Store) – operační datový sklad, je využíván pro podporu operativního řízení za pomoci automatizovaných rozhodovacích procesů

OLAP systémy (On-Line Analytical Processing) – analytické podnikové systémy

OLTP systémy (On-Line Transaction Processing) – transakční (provozní) podnikové systémy

Outsourcing – zajišťování vybraných činností a služeb ICT externími dodavateli

SLA (Service Level Agreement) – smlouva o úrovni poskytovaných služeb.

TCO (Total Cost of Ownership) – celkové náklady na vlastnictví



Miroslav Bublík

(ředitel pro implementaci IS, IDS Scheer)

Datový sklad a OLAP technologie se stále více objevují jako součást ERP řešení. Ta původně tvořila jen primární zdroj, z něhož byla data čerpána do datového skladu budovaného nezávisle. Jedním z přínosů integrovaných podnikových aplikací je práce nad společnou datovou základnou, nad datovým skladem. Datový sklad je srdce, zdroj konzistentních dat každého integrovaného systému.



Jiří Skočdopole

(konzultant, BCS IBM ČR)

Dobře nasazené operační datové sklady (ODS) jsou pilířem EAI nové generace.

Umožňují vytvořit jednotný integrovaný pohled na informační základnu organizace a výrazně přispívají ke zvýšení čistoty dat. To se promítá do kvality realizace procesů, které se o tato data opírají. Využití ODS v rámci EAI silně potlačuje nežádoucí přímou datovou provázanost podnikových aplikací. Tím umožňuje realizovat vazby na úrovni čistě aplikační či procesní, v duchu konceptu EAI.

Michal Tomek



(obchodní ředitel, Inter-Systems)

Prospěšnost je oboustranná. Dobře integrované prostředí představuje ideální zdroj primárních dat pro datový sklad. Dobře vybudovaný sklad může poskytovat podklady pro velmi rychlá rozhodování, např. pro adaptivní obchodní procesy. ✘