

E-PERSONALISTIKA A E-LEARNING V ORGANIZACÍCH AGROBYZNYSU

EHR AND ELEARNING FOR AGRIBUSINESS'S ORGANISATIONS

Marie Horalíková

Anotace

Využití moderních informačních a komunikačních technologií je, podle názoru manažerů, v podnicích agrobyznysu omezené. Manažeři těchto podniků se stavějí skepticky k příležitosti zvyšovat efektivnost podnikových procesů, které přináší e-personalistika a e-learning. Přesto je striktně neodmítají. Na postojích manažerů se odráží dosud přezíravý přístup k řízení lidských zdrojů a k otázkám, které s ním souvisejí. Zvyšování konkurenceschopnosti organizací agrobyznysu si využití moderních metod řízení a racionalizace činností vynutí. V organizacích agrobyznysu bude využití e-personalistiky a e-learningu záviset na velikosti organizace (měřené počtem zaměstnanců), na vztahu organizace k personálnímu řízení, na úrovni využívání informačních technologií, na využívání moderních metod racionalizace práce a na dalších faktorech. Přímou v zemědělských podnicích je možnost uplatnění celého systému omezená – přichází v úvahu ve velkých zemědělských podnicích. V potravinářských a dalších podnicích agrobyznysu jsou možnosti uplatnění e-personalistiky a e-learningu širší.

Summary

Managers said that agribusiness based companies are using a restricted amount of new information and communication technologies. Further, managers in agribusiness are sceptical about results of any improvement efforts, especially based on e-personnel management and e-learning. But they do not reject them completely. Managers clearly expressed their suspicions about management of human resources and connected topics. Increasing competitive pressure in agribusiness will cause the exploitation of modern managerial methods. The size of organisations (measured by a number of employees) will be decisive for e-personnel management and e-learning implementation. Further important factors besides the size are exploitation of personnel management, information technologies, rationalisation of processes, and other factors. Farming companies are small and the mentioned system cannot be implemented completely. Food processing companies and other agribusiness companies have better chances to implement the whole system of e-personnel and e-learning.

Klíčová slova

e-personalistika, e-learning, e-recruitment v agrobyznysu

Key words

eHR, eLearning, eRecruitment for agribusiness

Úvod

Moderní informační a komunikační technologie změnily výrazným způsobem veškerou činnost v podnicích. Umožňují nejen rychlé získávání, zpracování a využívání

informací, ale také jejich rychlý přenos. Významnější ovšem je fakt, že umožňují vytváření virtuálních týmů, virtuálních útvarů a řadu dalších aktivit. Stupňující se konkurence zesiluje nároky na zvyšování efektivnosti veškerých podnikových procesů. Proto musí být využívány všechny cesty a způsoby řízení, vedoucí ke snižování nákladů. V oblasti řízení lidských zdrojů se zvyšování efektivnosti procesů týká jak činností vedoucích pracovníků, tak činnosti personálních útvarů (útvarů řízení lidských zdrojů). Dílčí procesy personálního řízení začaly využívat informační technologie a tak postupně docházelo k jejich využívání ve vzdělávání pracovníků – e-learning, v získávání pracovníků – e-recruitment (či online recruitment) i v racionalizaci dílčích procesů v rámci výběru pracovníků – online psychodiagnostika. Aby však racionalizace činností byla komplexní, je třeba tyto procesy propojit – dochází ke vzniku systémů, které se nazývají e-personalistika.

Pokud ovšem personální řízení (řízení lidských zdrojů) chápeme jako komplexní pohled na veškeré činnosti, které se v podniku týkají člověka, pak je třeba propojit i systémy, umožňující elektronickou komunikaci, elektronické ukládání úkolů i řízení virtuálních týmů, které jsou převážnou část pracovního času spojeny mezi sebou prostřednictvím Internetu. V této souvislosti se objevují pojmy jako je e-manažer a e-leadership.

Cíl a metodika

Provést analýzu veškerých příležitostí, které podnikům umožňují moderní informační a komunikační technologie, je náročné. Proto se příspěvek věnuje především problematice e-personalistiky a e-learningu.

E-learning je řešení, určené pro komplexní vzdělávání. Neomezuje se proto na pouhou výuku frekventantů kursů, resp. virtuálních univerzit, které vznikají ve velkých podnicích jako systémy vzdělávání pracovníků, ale je v širším pojetí metodou sdílení a předávání informací. E-learning přináší vysoké počáteční náklady na výrobu kursů, implementaci řídicího systému či na investici do výpočetní techniky. Poté jsou již náklady na provoz minimální. Zaměstnanci mohou absolvovat vzdělávání ve vhodných časových okamžicích v průběhu pracovního procesu, a to jak kmenoví, tak nově příchozí pracovníci. E-learning také umožňuje studujícím procházet výukovým kursem svým tempem, vracet se k tématům, volit větší množství podrobností v tématech, která studující zajímají. Pomocí řídicích systémů je také možné měřit efektivnost jednotlivých částí kursu, i kursu jako celku.

Další aplikace Internetu v personálních činnostech, která si již vybuchovala svou tradici, je e-recruitment (online recruitment). Internet se stává významným konkurentem pro personální agentury, zabývající se na zakázku výběrem pracovníků pro podniky i konkurentem tištěné inzerce. Nejjednodušší formou je inzerce volných pracovních míst na webových stránkách podniku, který pracovníky hledá, spojená s komunikací prostřednictvím elektronické pošty. Složitější formou je inzerce na specializovaných serverech. Ty nabízejí minimálně jednoduché vyhledávání, většina serverů však nabízí i databáze životopisů uchazečů. Mezi nejsložitější služby patří poskytování specializovaného software pro kompletní proces získávání pracovníků.

Dílčí možností využití Internetu v personálních činnostech je rovněž online psychodiagnostika. Není dosud příliš rozšířeným nástrojem, přestože nabízí řadu příležitostí a ulehčuje práci. Umožňuje otestovat během jednoho dne řadu lidí, kteří mohou být od sebe značně vzdáleni. Výhodou je rovněž rychlost, s níž podnik získá výsledky. Online psychodiagnostika má i svá úskalí – chybí fyzický kontakt a možnost individuálního pozorování. Podnik také musí přesně definovat, pro jaký cíl je testování určeno. Nejvýhodnější je zařadit elektronické vyplňování testů do kontextu dalšího procesu výběrového řízení (např. assessment centra).

V procesu využívání informačních technologií v personalistice nelze opominout využívání počítačových personálních informačních systémů. Jejich tvorba a aplikace byly většinou prvním krokem spojení personalistiky a IT. Výhodou těchto systémů je možnost poskytovat online informace manažerům pro jejich řídicí činnost, možnost poskytovat důležité údaje pro strategické personální rozhodování, možnost rychlého získání a analýzy informací pro personalisty i možnost snížení nákladů práce při vykonávání řady administrativních činností.

Komplexní propojení dosud užívaných elektronických aplikací spolu s využitím komunikačních možností, které informační technologie umožňuje, představuje e-personalistiku. E-personalistika využívá principů elektronického obchodování v praxi personálního řízení. Je přínosem pro každého zaměstnance podniku bez ohledu na jeho pracovní zařazení, nezávisle na tom, zda je dotčený na pracovišti nebo mimo ně či zda je pracovní doba personálního útvaru či nikoliv.

Základem řešení e-personalistiky je propojení dosavadních databází a subsystémů se samoobslužnými aplikacemi nejen pro řídicí, ale i pro řadové pracovníky. V tom je e-personalistika zcela novým přístupem.

Zda je tento moderní přístup k řízení personálních činností nosný i pro podniky agrokomplexu, bylo předmětem nestandardizovaných rozhovorů s pěti manažery velkých podniků (2), podniku služeb (1) a podniků potravinářského komplexu (2).

Výsledky

E-personalistika

Základem řešení e-personalistiky je podniková databáze personálního řízení. Ta obsahuje všechny informace potřebné pro personální řízení. Druhým prvkem jsou podnikové aplikace personálního řízení, zpravidla zpracování mezd, personální evidence a administrativa a další agendy personálního řízení. Tyto aplikace jsou svým charakterem určeny výhradně pro využívání specialisty personálního útvaru. Novým prvkem řešení e-personalistiky jsou samoobslužné aplikace personálního řízení, které využívají vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci (např. nabídka volných míst v organizaci a možnost přihlásit se do vnitropodnikového konkursu, možnost zvolit některou z nabízených zaměstnaneckých výhod, apod.). Dalším prvkem řešení e-personalistiky bývá řízení pracovních toků – workflow, kdy mohou zaměstnanci využívat systém např. k přímým přihláškám do kursů, k vyplňování a k aktualizaci životopisů apod.

E-personalistika přispívá ke zvyšování komfortu práce s informacemi a ke spokojenosti jak pracovníků personálních útvarů, tak dalších pracovníků organizace. Pracovník ví, co se v personálním útvaru řeší, a jak se řeší jeho požadavky. Může si sám najít informace o volných místech v organizaci, o dostupných školeních a vzdělávacích programech, dozvědět se detailní informace o sobě a o svých podřízených, které potřebuje k práci. To vše v libovolnou hodinu a z libovolného místa. Personálním útvarům (i zaměstnancům) přináší e-personalistika snížení objemu administrativních prací, vyšší dostupnost a přesnost informací a ve svém důsledku důvod ke zvýšení pracovní spokojenosti [3]. Součástí systému může být i systém externího získávání pracovníků (e-recruitment), využití možnosti online testování uchazečů o pracovní místa, formuláře pro hodnocení pracovníků (vedoucími pracovníky) i formuláře pro sebehodnocení pracovníků, apod.

K možnostem využití e-personalistiky se manažeři stavěli velmi skepticky, a to i manažeři větších podniků. Jako základní námitky pro její uplatnění uváděli velkou náročnost na technické vybavení, nízkou počítačovou gramotnost pracovníků, skutečnost, že řadu personálních činností v podniku vůbec nerealizují a další dílčí námitky. Výjimku tvoří názor

na možnost využití e-recruitmentu, avšak nikoli na vlastních webových stránkách (které mají zatím jen potravinářské podniky), ale prostřednictvím specializovaných serverů (v případě manažerů větších podniků). Uváděné postoje a názory manažerů dokazují, že se přístupy k řízení a rozvoji lidských zdrojů a k činnostem s nimi spojeným v podnicích agrobyznysu stále nemění.

E- learning

Nejjednodušší vymezení e-learningu jej formuluje jako efektivní využívání informačních technologií v procesu vzdělávání. Využívání e-learningu přináší řadu výhod:

- dostupnost a časovou flexibilitu (snadný přístup ke znalostem i studijním materiálům, možnost volit vlastní tempo, možnost vracet se k zajímavým pasážím apod.),
- variabilitu a interaktivitu,
- úsporu nákladů (na dopravu frekventantů, ubytování, stravování, pronájem školicích místností, osobu/y lektora),
- načasování (možnost volit vhodný čas ke studiu),
- zpětnou vazbu (přesná identifikace umožňuje sledovat činnost každého studenta v konkrétním úseku kursu, získat přehled o vstupních znalostech zaměstnance i výsledcích z celého kursu),
- masovost a realizaci v krátkém časovém horizontu,
- pružnou reakci na požadavky aktualizace vzdělávacích modulů.

Elektronické vzdělávání není však univerzální vzdělávací metodou. Aplikace e-learningu jsou omezeny:

- počátečními náklady (především vybudování odpovídající technické infrastruktury – počítačové vybavení a přístup na Internet, vývoj produktů),
- velikostí podniku („na míru“ zpracovaný program není vhodný pro podniky s malým počtem zaměstnanců),
- technickým zázemím podniku (přenosová rychlost, existující podnikové standardy, softwarové a hardwarové prostředky, architektura informačního systému),
- lidské zdroje (počítačová gramotnost),
- nároky samotného procesu výuky (odpovědnost a sebmotivace pracovníka).

Zároveň svou podstatou e-learning omezuje možnost diskuse a dialogu s ostatními, možnost navazovat nové osobní kontakty a výměnu zkušeností a znalostí v průběhu procesu učení. [1, 8]

Podle názoru manažerů je e-learning využitelný v podnicích agrobyznysu omezeně. Krátkodobé, většinou jednorázové kursy by nemělo smysl zpracovávat do elektronické podoby, v úvahu spíše přichází elektronická podoba komplexnějších vzdělávacích oblastí. Ty se týkají omezeného počtu pracovníků – především manažerů a jejich potenciálních rezerv a pak se projevují omezení v podobě nákladů na tvorbu programu i nákladů na technické zázemí. Nicméně manažeři možnost využití e-learningu nezavrhují. Jsou toho názoru, že by bylo vhodné využívat programů, zpracovaných specializovanými vzdělávacími institucemi. Těmto aktivitám by měla, podle jejich názoru, věnovat pozornost Agrární komora ČR, Zemědělský svaz, některé další zájmové organizace a zejména vysoké zemědělské školy. Podporu a garanci nad uplatňováním vzdělávání ve formě e-learningu by mělo převzít Ministerstvo zemědělství ČR.

V otázce, kterým problémovým okruhům by se měly programy přednostně věnovat, nedošlo ke shodě. Každý manažer v podstatě uváděl jiný problém, většinou na základě aktuálních otázek, které musí řešit.

Za pozitivní lze pokládat fakt, že dotazovaní manažeři principiálně možnost využití e-learningu nezavrhují.

E-leadership a e-manažer

Moderním trendem v činnosti pracovních skupin se díky možnostem informačních technologií stávají tzv. e-týmy. Jejich vedení vyžaduje změnu v činnosti manažera, a tak se setkáváme s pojmy e-leadership a e-manažer.

Jako e-týmy označujeme pracovní skupiny, které spolupracují za pomoci elektronických komunikačních prostředků, přičemž jednotliví členové mohou být vzdáleni velmi daleko od sebe. Jedná se především o týmy, které využívají teleworkingu nebo skupiny spolupracující ve více pobočkách jedné společnosti na celém světě. Jejich práce se často časově nekryje s prací ostatních členů.

Před zavedením této formy práce je nutné, zejména ve větších podnicích, udělat předběžnou analýzu pracovního prostředí a zjistit, zda je toto uspořádání ve stávajících podmínkách vůbec myslitelné. Je také potřeba zajistit správnou komunikaci, a to jak synchronní (porady, telefonické hovory, videokonference), tak i asynchronní (e-maily, oběžníky, hlasová schránka). Komunikace by se měla pokud možno uskutečňovat v elektronické podobě – není nic horšího, než kousky papíru s informacemi, k nimž nemá nikdo přístup. Je nutné zmínit i vztah se zákazníky – ve firmě musí být i přes pružné uspořádání práce k dispozici někdo, kdo s nimi bude jednat.

Řízení virtuálních týmů vyžaduje od manažerů:

- systémové a tzv. síťové myšlení,
- schopnost systematicky budovat komunikaci a zároveň formalizovat nezbytné komunikační procesy,
- schopnost delegovat komplexně cíle a kontrolovat především splnění cílů,
- komunikovat s členy týmu nejen elektronickou cestou, ale i telefonicky,
- odhadnout potřebu osobní komunikace „tváří v tvář“ a zajistit její realizaci,
- schopnost přizpůsobit své řídicí jednání novým podmínkám. [7]

Zůstává faktem, že dosud fungují e-týmy především ve velkých společnostech, při řešení projektů a strategických úkolů. Leckde je však teleworking uplatňován i při činnostech „operativního“ charakteru.

E-leadership, resp. jeho základy však lze uplatňovat i tam, kde e-týmy dosud nefungují. Vyžaduje promyšlené využívání informačních technologií v podniku a zajištění návyku pracovníků na využití Intranetu a elektronické pošty. Pak je možné delegovat jak dlouhodobější, tak krátkodobé a naléhavé úkoly touto formou. I tento okleštěný přístup však vyžaduje změnu myšlení manažerů.

K možnosti využití informačních technologií ve své řídicí práci při delegování úkolů, dílčí kontrole, natož pak ke vzniku virtuálních týmů, se stavějí dotazovaní manažeři odmítavě. Jednoznačně dávají přednost osobní komunikaci. V rámci řízeného podniku možnost využití moderních informačních a komunikačních technologií omezují na „statickou“ stránku, tj. využívání informačního systému v účetnictví, evidenci. Poněkud méně rezervovaný postoj zaujímají k využití možností těchto technologií v kontaktu se zákazníky, kde oceňují zejména rychlost komunikace.

Možnosti, které poskytuje Internet při získávání informací, dotazování manažerů prakticky nevyužívají. Pokud se o to pokusili, zjistili, že se v jejich množství doslova topili a tak na tuto možnost v podstatě rezignovali.

Soubor dotazovaných respondentů byl velice malý. Nicméně se ukazuje, že možnosti, které poskytují moderní informační a komunikační technologie, jsou v podnicích agrobyznysu využívány velmi málo. V době, které je poznamenána stupňující se konkurencí, je takový postoj manažerů velmi krátkozraký.

Diskuse

Poradenská firma PricewaterhouseCoopers se zabývá srovnáváním úrovně řízení lidských zdrojů v České republice, v Evropě a na Blízkém východě. Bylo zjištěno, že personalisté se stále více musí orientovat na strategické úkoly. Musí řešit své úkoly v návaznosti na podnikatelské záměry firem. Na druhé straně je však řada operativních a administrativních úkolů, které v řešení těch koncepčních brání. Důvěryhodnost personalistické praxe je často oslabována tím, že základní administrativní procesy jsou neefektivní a neúčinné. Celkový čas, vynaložený na administrativní aktivity představuje podle průzkumu firmy přibližně 50 % celkové pracovní doby personalistů. Hledisko efektivnosti práce personálních útvarů vede k novým přístupům a mimořádně důležitými oblastmi jsou v současnosti: sofistikovanější využívání informačních technologií, zavádění nových pracovních postupů a nová organizace práce. Mezi nejvýznamnější trendy lze zahrnout využívání elektronických personálních systémů, outsourcing a e-personalistiku. Kromě zmiňovaných oblastí lze úspěšně zvyšovat efektivnost činnosti personálních útvarů využíváním e-learningu pro oblast vnitropodnikového vzdělávání pracovníků.

Ze zkoumaných firem v ČR využívá Internet a Intranet 36 % pro e-recruitment a 50 % pro e-personalistiku vůbec. Zkoumané firmy ovšem patří k těm předním v ČR. I u nich je jasné, že e-personalistika bude muset optimalizovat proces svých služeb. Jednou z cest je intenzivnější a sofistikovanější využívání informačních a komunikačních technologií.

Manažeři podniků agrobyznysu si potřebu zvyšování efektivnosti veškerých procesů, nejen výrobních, v podniku dosud neuvedomují. I nadále trvá přezíravý vztah k personálnímu řízení. Nadále preferují produkční, ekonomickou a marketingovou funkci a sociální (personální) funkce, spolu s ekologickou a řídicí zůstávají na okraji zájmu.

Úroveň řízení a rozvoje lidských zdrojů je v podnicích agrobyznysu poznamenána řadou faktorů, z nichž se na skeptickém postoji k e-personalistice zřejmě podílejí:

- neinformovaný a přezíravý vztah vrcholových vedení podniků k personálnímu řízení a neschopnost pochopit nové prvky, vymezující řízení lidských zdrojů,
- chybějící strategie podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, špatně formulovaná nebo chybějící personální politika, případně absence jakéhokoliv personálního plánování,
- neúplné, resp. problematické informace pro potřeby řízení lidských zdrojů,
- nekvalifikované provádění dílčích personálních činností,
- konzervativizmus, spočívající v preferenci papírových dokumentů před elektronickými, a dále:
 - nedostatečné a opožděné informace,
 - existence celé řady byrokratických praktik a předpisů,
 - časté „podvázání“ pracovních a jiných činností přesnými a těsnými předpisy, a na druhé straně nejasné, nejednoznačné a nesrozumitelné instrukce či návody k jednání,
 - absence horizontální kooperace a koordinace činností mezi jednotlivými organizačními jednotkami a pracovními skupinami. [2]

Závěr

Provedené zkoumání, jakož i další postupně získávané informace, prokazují v převážné většině podniků agrokomplexu pokračující podceňování, resp. naprosté zanedbávání řízení lidských zdrojů. Pod vlivem aktuálních obtíží se manažeři soustředí na

operativní úkoly, jejichž systémová provázanost je problematická. Podceňují lidské zdroje a jejich rozvoj, opomíjejí brát v úvahu potřebu práce s nimi, neuvědomují si, že motivace a stabilizace kvalifikovaných pracovníků umožňuje budovat konkurenční výhodu. Zároveň si neuvědomují, že pouze cesta zvyšování efektivnosti veškerých podnikových procesů může umožnit rozvoj podniku.

Zkoumání, které bylo provedeno, je velice rámcové. Bylo by účelné provést komplexnější zkoumání postojů k řízení lidských zdrojů v podnicích agrokomplexu, jehož součástí by bylo i zjišťování využití moderních informačních a komunikačních technik ve vnitropodnikovém řízení, včetně identifikace bariér, které jejich využívání brání.

Na základě dosavadních poznatků lze říci, že v organizacích agrobyznysu bude využití e-personalistiky záviset na velikosti organizace (měřené počtem zaměstnanců), na vztahu organizace k personálnímu řízení, na úrovni využívání informačních technologií, na využívání moderních metod racionalizace práce a na dalších faktorech. Přímou v zemědělských podnicích je možnost uplatnění celého systému omezená – přichází v úvahu ve velkých zemědělských podnicích. V potravinářských a dalších podnicích jsou možnosti uplatnění e-personalistiky širší.

Díličí prvky jako je e-recruitment již v řadě případů využívány jsou. Specifické jsou možnosti uplatnění e-learningu v zemědělství. Zde se otevírá pole pro činnost vzdělávacích institucí, zejména vysokých škol.

Zvyšování konkurenceschopnosti organizací agrobyznysu si využití moderních metod řízení a racionalizace činnosti vynutí. Proto by se měly organizace nad jejich uplatněním zamyslet a o jejich zavedení v brzké době vážně uvažovat.

Literatura

1. DANIEL, P. e-Learning. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, č. 6, VII (2001), s. 7–9, vydav. Pratr, a. s., Trutnov
HORÁLKOVÁ, M. Lidské zdroje – faktor trvale udržitelného růstu. Sborník z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy X. „Sources of Suitable Economic Growth in the Third Millennium: Globalisation versus Regionalism“. Praha: PEF ČZU, 2001, CD-ROM, 5 s., ISBN 80-213-0799-4
 2. MIKA, F. E-personalistika – informační samoobsluha zákazníků personálního útvaru. *Moderní řízení*, č. 9, XXXVII (2002), s. 33–34, vydav. Economia, a. s., Praha, ISSN 0026-8720
 3. SLOBODNÍK, R., ČAPKA, O. On-line psychodiagnostika v rukou personalisty. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, č. 9, VIII (2002), s. 23–24, vydav. Pratr, a. s., Trutnov
 4. ŠVAGROVÁ, Z. Online recruitment. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, č. 10, VIII (2002), č. 10, s. 20–21, vydav. Pratr, a. s., Trutnov
 5. TOMŠŮ, A. Paralelní světy, online recruitment a/nebo recruitment. *HR forum*, č. 12, 3 (2002), s. 38–39, vydav. ČSRLZ, Praha, ISSN 1212-690X
 6. Vedení a řízení virtuálních týmů (Problémy e-leadershipu). *Moderní řízení*, č. 11, XXXVII (2002), s. 55–57, vydav. Economia, a. s., Praha, ISSN 0026-8720
- URL: http://e-ducation.cz/learn/elearn_us.php