

Katarzyna Międlą

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZESŁANKI STOSOWANIA ORIENTACJI PROCESOWEJ W REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Niedostatki obecnej orientacji na funkcje wydają się na tyle istotne, że konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule najpierw zaprezentowano zmianę roli pionów HR w przedsiębiorstwie w odpowiedzi na zmieniające się warunki funkcjonowania. Następnie przeciwstawiono cechy podejścia procesowego cechom orientacji funkcjonalnej w realizacji funkcji personalnej, z uwzględnieniem nowych wyzwań stawianych przez biznes. W końcu przedstawiono potencjalne korzyści z zastosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Dowiedziono, że orientacja procesowa może ułatwić pionom HR dostosowanie się do wymagań biznesu.

Słowa kluczowe: orientacja procesowa, funkcja personalna, podejście funkcjonalne.

1. Wstęp

Wraz ze zmieniającym się otoczeniem biznesowym zmieniają się również wyzwania wobec przedsiębiorstw. Aby organizacja mogła sprostać nowym wymaganiom, zmuszona jest modyfikować swoją politykę w ramach wszystkich funkcji, również funkcji personalnej. Obecnie coraz częściej zarówno naukowcy, jak i praktycy, zwracają uwagę na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku [Sapeta 2007, s. 79]. W tym kontekście zarządzanie szeroko pojętym potencjałem społecznym organizacji nabiera strategicznego znaczenia. Konsekwencją takiej sytuacji jest zmiana oczekiwań wobec sposobu realizacji funkcji personalnej, a co za tym idzie – zmiana postrzegania roli służb personalnych w przedsiębiorstwie. Niestety służby HR, które są powołane do realizacji funkcji personalnej, nie zawsze potrafią odpowiedzieć na potrzeby stawiane im przez zarządy firm, dla których pracują. Częstym zarzutem stawianym pionom personalnym jest niezrozumienie biznesu [Hewitt Associates 2011]. Większość pio-

nów HR koncentruje się na realizacji zadań w ramach funkcji personalnej, nie próbując zrozumieć relacji zachodzących między swoimi działaniami, a *core business* firmy. Zbyt mało uwagi w jednostkach personalnych poświęca się strategii firmy [Reilly, Williams 2009, s. 96], głównym celom biznesowym i powiązaniom między procesami HR a wynikami biznesowymi.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przesłanek do stosowania podejścia procesowego w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aktualnych wyzwań, stawianych przed służbami personalnymi przez biznes.

2. Zmieniająca się rola pionów HR w przedsiębiorstwie

Wraz ze zmieniającym się rynkiem zmianie ulegają oczekiwania wobec poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Modyfikacji podlegają również oczekiwania wobec pionów HR. Służby personalne, które do tej pory angażowały większość swoich zasobów w pracę administracyjną, dziś coraz częściej muszą się mierzyć z presją biznesu, który wymaga od nich działań rzeczywiście wpływających na realizację strategii firmy.

Badanie *Barometr HR 2010*, przeprowadzone przez firmę Hewitt Associates na początku 2010 r., wykazało, że zarówno klienci wewnątrzni służb personalnych, jak i działy personalne widzą ogromną potrzebę ukierunkowania procesów HR na rozwiązywanie realnych problemów biznesu. Niestety, zarówno badania *Barometr HR 2010*, jak i badanie zorganizowane przez Benefactor oraz serwis GazetaPraca.pl *Barometr HR 2007* i edycja tego badania wykonana w roku 2008 [Słupski 2011], wyraźnie wykazały ogromną rozbieżność między tym, jakich działań od pionów personalnych oczekują zarządzający, a tym, czym się w rzeczywistości te jednostki zajmują. Obecnie piony personalne większość czasu poświęcają na realizację procesów, takich jak prowadzenie dokumentacji kadrowej i rozliczenia w ramach wypłat wynagrodzeń. Są to działania, które nie generują wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Dyrektorzy personalni wraz ze swoimi zespołami w ciągu najbliższych lat będą zmuszeni do takiej zmiany podejścia do realizacji funkcji personalnej, by wyjść z roli dostawcy narzędzi i wykonawcy bieżących operacji, a stać się „HR biznespartnerem” dającym realne wsparcie zarządom w rozwiązywaniu problemów biznesowych [Hewitt Associates 2011].

Analizując oczekiwania przedsiębiorstw wobec swoich pionów HR, można wyznaczyć następujące obszary zmian, jakie powinny zajść w obszarze personalnym:

- 1) poznanie i zrozumienie przez służby personalne specyfiki głównej działalności przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jej strategii,
- 2) ograniczanie zaangażowania pionów personalnych w realizację zadań administracyjnych i ich włączanie się w procesy strategiczne,
- 3) uzasadnianie podejmowania działań w obszarze HR ich przełożeniem na realizację celów biznesowych,

4) tworzenie narzędzi i mierników do oceny efektywności procesów personalnych [Lewicka 2010, s. 40].

Wobec potrzeby tak poważnych zmian konieczne staje się zaproponowanie koncepcji i narzędzi, które umożliwią pionom HR sprostanie oczekiwaniom biznesu. Jedną z takich koncepcji może stać się orientacja procesowa.

3. Orientacja funkcjonalna a podejście procesowe w realizacji funkcji personalnej z uwzględnieniem nowych wyzwań stawianych przez biznes

Przyczyn niedopasowania obecnego modelu realizacji funkcji personalnej do wymogów biznesowych można upatrywać w tym, że obszar personalny przez wiele lat był (i nadal jest) zdominowany przez podejście funkcjonalne do zarządzania, charakteryzujące się wertykalnym i statycznym spojrzeniem na przedsiębiorstwo. Podejście funkcjonalne zapewnia skuteczność przy wykonywaniu prostych zadań administracyjnych, między innymi przy realizacji obsługi kadrowej i płacowej przedsiębiorstwa. Niestety orientacja funkcjonalna ujawnia swoje liczne braki przy tworzeniu i wykonywaniu bardziej skomplikowanych procesów, takich jak rozwój potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa czy zarządzanie wiedzą.

Przed wszystkim podejście funkcjonalne prowadzi często do sytuacji, w której procesy personalne o strategicznym znaczeniu dla firmy, np. dotyczące rozwoju kapitału intelektualnego organizacji, stają się jednorazowymi projektami i w długiej perspektywie nie są kontynuowane. Taka sytuacja spowodowana jest tym, że podejście funkcjonalne w niewystarczający sposób zwraca uwagę na procesowy charakter działań w obszarze personalnym. To właśnie orientacja procesowa pozwala na myślenie w sposób globalny o procesach HR, jako powiązanych ze sobą czynnościach, a w konsekwencji na lepsze zrozumienie tworzenia przez nie wartości [Bitkowska 2009, s. 12] w perspektywie długofalowej.

Orientacja funkcjonalna przyczyniła się również do zjawiska polegającego na ograniczaniu odpowiedzialności służb HR (za realizację funkcji personalnej) tylko i wyłącznie do zadań wykonywanych w ramach swojej jednostki strukturalnej. Służbom personalnym często brak narzędzi oraz wsparcia ze strony zarządów, aby wpływać na te fragmenty procesów HR, które realizowane są poza pionem personalnym, w jednostkach funkcjonalnych niepodlegających ich jurysdykcji. W konsekwencji służby HR zarządzają jedynie fragmentami procesów personalnych, nie mając pełnego wpływu na ich kształt jako całości. Piony personalne mają więc poważne ograniczenie w zarządzaniu obszarem personalnym. Podejście funkcjonalne zawęży tym samym odpowiedzialność służb HR za zarządzanie zasobami ludzkimi. Należy jednak zauważyć, że piony HR chętnie akceptują takie ograniczenie swojej decyzyjności za cenę braku konieczności przyjęcia pełnej odpowiedzialności za wyniki działań podejmowanych w obszarze funkcji personalnej.

Kolejną różnicą między omawianymi dwiema orientacjami jest podejście do zmiany w organizacji. Podejście procesowe szerzej niż podejście funkcjonalne uwzględnia aspekt zmienności organizacji w czasie, stawiając bardzo mocny akcent na konieczność nieustannego doskonalenia procesów. W przypadku realizacji funkcji personalnej, w warunkach tak dużej zmienności rynku, a co za tym idzie nowych wyzwań wobec pionów personalnych, dostosowywanie i doskonalenie procesów HR ma znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa. Podejście procesowe, w ramach koncepcji zarządzania procesami biznesowymi (Business Process Management, BPM), oferuje szereg rozwiązań i narzędzi służących usprawnianiu procesów.

Tabela 1. Wybrane różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze HR

Podejście funkcjonalne	Podejście procesowe
Celem jest wywiązanie się z zadań przydzielonych określonej komórce organizacyjnej	Celem jest dostarczenie wartości dodanej: – bezpośrednio klientowi wewnętrznemu, – pośrednio klientowi zewnętrznemu
Odpowiedzialność za decyzje i działania w obszarze jednostki organizacyjnej	Przydzielenie właściciela procesu odpowiedzialnego za cały proces HR
Akcent postawiony na dostarczenie narzędzi i rozwiązań w obszarze HR	Akcent na jakość wykonywanych procesów HR
Identyfikacja klienta zewnętrznego	Identyfikacja klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego
Praca w ramach zespołów wydzielonych w ramach struktury organizacyjnej	Współpraca w ramach procesu – zespoły tworzone przez przedstawicieli różnych jednostek funkcjonalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bitkowska 2009; Grajewski 2007].

Niedopasowanie działań pionów personalnych do obecnych wymagań nie polega wyłącznie na niedoskonałościach podejścia funkcjonalnego w sferze narzędziowej, ale również w sferze mentalnej, zakorzenionej w kulturze organizacyjnej. Największe różnice między podejściem funkcjonalnym a orientacją procesową występują w obszarze założeń ideowych (filozofii) tych dwóch koncepcji. Oznacza to, że dopiero zmiana sposobu myślenia pracowników pionów personalnych, ze zorientowanego na funkcje – na myślenie procesowe, może przyczynić się do zmiany jakościowej obszaru HR w przedsiębiorstwach i dostosowanie roli służb HR do wymogów rynkowych. Orientacja procesowa narzuca odmienny od funkcjonalnego sposób myślenia (choćby o organizacji jako o sieci procesów), wprowadza zasady rynkowe w relacje wewnątrz organizacji oraz stawia na większą różnorodność kompetencyjną przy tworzeniu zespołów wykonawczych. Naturalnie, do osiągnięcia pełnych korzyści wynikających z filozofii orientacji procesowej konieczne są zmiany w kulturze całej organizacji, a nie jedynie w kulturze pionu personalnego. Ze względu jednak na szczególne znaczenie pionu HR w implementacji nowych koncepcji zarządzania to właśnie służby personalne muszą w pierwszej kolejności

poznać i zrozumieć nowe rozwiązania, aby następnie wdrożyć je w całej organizacji. Przyswojenie więc przez pion HR zasad orientacji procesowej może stać się warunkiem koniecznym do implementacji koncepcji zarządzania procesami biznesowymi w całej organizacji, jednak ten aspekt nie będzie przedmiotem rozważań tego artykułu.

Najważniejsze różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze HR przedstawiono w tab. 1.

4. Potencjalne korzyści z zastosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

Można zidentyfikować kilka aspektów podejścia procesowego, które przez implementację w obszarze funkcji personalnej mogłyby stać się wsparciem dla pionów HR w dostosowywaniu się do nowych wyzwań stawianych im przez biznes. Wśród korzyści z zastosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej można wymienić:

- 1) lepsze zrozumienie przedsiębiorstwa jako całości,
- 2) większą przejrzystość w nadawaniu priorytetów podejmowanym działaniom,
- 3) procesową analizę działań personalnych,
- 4) włączenie do metodyki działań w obszarze funkcji personalnej procedur immanentnych dla zarządzania procesami.

Podejście procesowe definiuje organizację jako sieć wzajemnie powiązanych procesów [Bitkowska 2009, s. 19]. Aby określić rolę pojedynczego pracownika czy zespołu w przedsiębiorstwie, nie wystarczy określić jego położenia w strukturze funkcjonalnej firmy, ale należy przypisać go do konkretnego procesu. W celu określenia miejsca w organizacji należy więc najpierw zidentyfikować procesy w niej zachodzące. Jednak, aby uzyskać pełny obraz organizacji, należy dodatkowo określić wzajemne powiązania i relacje między procesami. Dopiero analiza sieci procesów i ich powiązań da nam pełną wiedzę o specyfice przedsiębiorstwa. Zastosowanie orientacji procesowej w obszarze personalnym zmusiłoby pionów HR do przeanalizowania i zrozumienia przedsiębiorstwa jako całości, szczególnie w kontekście jego celów strategicznych.

Kolejnym aspektem orientacji procesowej, którym warto się zainteresować w kontekście korzyści dla obszaru HR, jest identyfikacja procesów biznesowych ze względu na rolę, jaką odgrywają w tworzeniu wartości, którą otrzymuje klient. Ze względu na to kryterium procesy dzielimy na główne i pomocnicze [Grajewski 2007, s. 65-66]. Już sama konieczność zakwalifikowania wszystkich procesów do którejś z tych dwóch grup zmusza do nadania wag (priorytetów) działaniom podejmowanym w organizacji. Zadania realizowane w ramach procesów pomocniczych będą zawsze podporządkowane procesom głównym. Służby personalne realizują bieżące zadania i operacje w niewystarczającym stopniu, analizując ich

wpływ na główną działalność przedsiębiorstwa. Podejście procesowe może stać się odpowiednim rozwiązaniem do zmiany tej sytuacji. W przedsiębiorstwach, których *core business* nie jest związany ze świadczeniem usług HR, procesy personalne należyce będą do grupy procesów pomocniczych. Dla pionów personalnych oznacza to, że stosując orientację procesową, wszystkie działania, które podejmują, należy analizować pod kątem ich wpływu na główną działalność przedsiębiorstwa.

Orientacja procesowa, dzięki koncepcji horyzontalnej analizy przedsiębiorstwa, może przyczynić się do pełniejszego realizowania oczekiwań stawianych przez biznes pionom personalnym. Podejście procesowe zakłada identyfikację i analizę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, uwzględniającą ich poziomy przebieg w organizacji. W praktyce oznacza to, że procesy przecinają firmę w poprzek, dlatego też realizacji większości procesów zachodzących w przedsiębiorstwie nie można ograniczyć do działań w ramach jednej jednostki funkcjonalnej. Fakt ten rodzi poważne konsekwencje przy planowaniu, realizowaniu oraz nadzorze procesów. Skoro procesy przebiegają przez organizację, przechodząc przez jej różne jednostki funkcjonalne, to naturalną konsekwencją tej sytuacji jest to, że do skutecznego i efektywnego ich realizowania niezbędna jest współpraca między wieloma pionami przedsiębiorstwa. Poziomy przebieg mają również procesy personalne, których realizacja wybiega poza granice pionów personalnych. Uświadomienie sobie horyzontalnego charakteru procesów HR powinno:

- przyczynić się do zwrócenia większej uwagi na wpływ współpracy służb personalnych z pozostałymi działami organizacyjnymi na skuteczność realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie,
- spowodować, że piony HR wejdą w rolę właścicieli procesów personalnych, a nie tylko realizatorów tych fragmentów procesu, które realizowane są w ramach jednostki strukturalnej, do której należą,
- umożliwić dokładniejszą wycenę działań w ramach funkcji personalnej, nie odnosząc ich (jak ma to często miejsce) do kosztów utrzymania pionów HR, ale do wszystkich nakładów związanych z zarządzaniem szeroko pojętym potencjałem społecznym organizacji, również tych generowanych poza jednostką funkcjonalną HR.

Zastosowanie orientacji procesowej w omawianym obszarze może przynieść również korzyści wynikające z włączenia do metodyki działań w zakresie funkcji personalnej procedur immanentnych dla zarządzania procesami. W literaturze często zwraca się uwagę na procesowy charakter działań w obszarze HR, jednak niewiele uwagi poświęca się narzędziom, które byłyby dostosowane do ich procesowej natury. W analizie funkcji personalnej najczęściej pomija się więc zupełnie aspekt możliwości stosowania metodyki i instrumentów wypracowanych w ramach podejścia procesowego, dedykowanych właśnie działaniom o charakterze procesowym. Orientacja procesowa daje ogromne bogactwo w postaci metod opisu procesów, ich kontroli, pomiaru oraz doskonalenia, które mogłyby być również im-

plementowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Już sam opis procesów personalnych, zgodny ze standardem podejścia procesowego i uwzględniający identyfikację takich elementów, jak:

- cel – do czego ma służyć dany proces personalny,
- wejścia – zasoby „wejściowe” niezbędne do realizacji działań HR,
- wyjścia – wyniki procesów,
- role poszczególnych pracowników w realizacji wskazanych sekwencji procesu,
- wskaźniki pomiaru, które umożliwią kontrolę nad działaniami HR,
- techniki i narzędzia, chociażby te umożliwiające pomiar efektów procesów personalnych na biznes,

może przyczynić się do lepszego zrozumienia i efektywniejszego zarządzania obszarem personalnym w przedsiębiorstwie. Tabela 2 przedstawia wybrane założenia orientacji procesowej – ich przyjęcie w zarządzaniu procesami personalnymi mogłyby przynieść pozytywne skutki w obszarze HR.

Tabela 2. Efekty stosowania podejścia procesowego w obszarze HR

Założenia orientacji procesowej	Pożądanee efekty zastosowania w obszarze HR
Postrzeganie organizacji jako zbioru procesów wzajemnie na siebie wpływających	– lepsze zrozumienie przez służby personalne organizacji jako całości oraz relacji między procesami personalnymi a procesami głównymi
Horyzontalne spojrzenie na procesy	– zaangażowanie służb personalnych na etapie kreowania, wykonywania i nadzorowania procesów biznesowych bez względu na miejsce (w strukturze funkcjonalnej organizacji), w którym poszczególne zadania wchodzące w skład procesów są realizowane
Orientacja na klienta	– mimo że procesy personalne jedynie pośrednio wpływają na zadowolenie odbiorcy usługi lub procesu, orientacja na klienta w realizacji procesów personalnych wpływa na podporządkowanie działań w obszarze HR celom biznesowym, a nie doraźnym, taktycznym
Zasady rynkowe w dostarczaniu usług wewnątrz organizacji	– zbudowanie takich relacji między pionem HR a pozostałymi działami w organizacji, aby procesy w obszarze funkcji personalnej dostarczane były z uwzględnieniem potrzeb klienta wewnętrznego, wprowadzając zasady konkurencji cenowej i jakościowej
Charakterystyka procesów zgodna z metodyką podejścia procesowego (m.in. cel, wejście, wyjście, role uczestników, wskaźniki pomiaru procesu)	– jasne określanie celów procesów HR (z uwzględnieniem ich spójności ze strategią firmy), – wskazanie oczekiwanych efektów procesów, – stworzenie narzędzi do pomiaru procesów wspierających kontrolę nad tymi procesami, – bardziej przejrzysty podział kompetencji i odpowiedzialności przy realizacji i zarządzaniu procesami

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Dzisiejsze otoczenie gospodarcze wymusza na przedsiębiorstwach zmianę podejścia do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Niedostatki orientacji funkcjonalnej pod tym względem wydają się na tyle istotne, że konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązaniem, które może przyczynić się do lepszego dostosowania roli pionów HR do wymagań biznesu, jest orientacja procesowa, a w konsekwencji zarządzanie procesami biznesowymi. Realizacja funkcji personalnej zgodnie z podejściem procesowym powinna się przyczynić do wzbogacenia i uporządkowania wiedzy służb HR na temat procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, do nadania priorytetów działaniom realizowanym przez pionów personalne oraz do ścisłego uzależnienia decyzji podejmowanych w tym obszarze od celów przedsiębiorstwa.

Spojrzenie na organizację przez pryzmat procesów daje możliwość dostrzeżenia tych relacji między różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, które są dużo trudniejsze do identyfikacji w przypadku podejścia funkcjonalnego. Orientacja procesowa dostarcza również metodykę zarządzania procesami, która uwzględnia procesowy charakter działań w ramach funkcji personalnej, co daje możliwość skuteczniejszego i bardziej efektywnego zarządzania tym obszarem i doskonalenia procesów.

Docelowo implementacja sposobu myślenia zgodnego z podejściem procesowym miałyby doprowadzić do wprowadzenia relacji rynkowych między pionami HR a ich klientami wewnętrznymi, co mogłoby się stać drogą do osiągnięcia pożądanego obecnie na rynku sytuacji, w której służby personalne w przedsiębiorstwie odgrywają rolę „HR biznespartnera”.

W artykule przedstawiono jedynie wybrane, zdaniem autorki najważniejsze, przesłanki zastosowania podejścia procesowego w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Rozważania tu przedstawione niewątpliwie nie wyczerpują tematu i powinny być przedmiotem dalszych analiz i badań zarówno praktyków, jak i naukowców.

Literatura

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Orientacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Sapeta T., *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, red. A. Pocztoński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

Słupski P., *Surowa ocena działów HR w polskich firmach*, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,5083920.html>, 21.03.2011.

Hewitt Associates, *Wyniki badań Barometr HR 2010: Strategiczny HR potrzebny od zaraz* <http://www.hewittassociates.com/Intl/EU/pl-PL/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid=8240>, 21.03.2011.

PREMISES FOR THE USE OF THE PROCESS ORIENTATION IN HR MANAGEMENT

Summary: The modern business environment forces enterprises to change the attitude towards Human Resources management in a company. The shortcomings of the functional orientation seem to be of such importance that it is necessary to search for new solutions in the area of Human Resources management. A better adaptation of HR departments to the demands of business may be provided by process orientation and business processes management.