

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA DZIAŁU PERSONALNEGO A ZARZĄDZANIE PERSONELEM W UJĘCIU PROCESOWYM

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja roli specjalistów HR w kontekście procesowego ujęcia zarządzania personelem. Zwrócono uwagę na pewne przyczyny zakłóceń w realizacji procesów personalnych w organizacji zorientowanej funkcjonalnie. Głównym źródłem problemów jest utożsamianie pracowników działu personalnego przez menedżerów funkcjonalnych z osobami pełniącymi jedynie rolę administracyjną. Wyniki badań empirycznych stały się podstawą do zaproponowania stosowania podejścia procesowego w działaniach związanych z zasobami ludzkimi jako metody rozwiązywania problemów w realizacji procesów personalnych.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, zarządzanie personelem, procesy personalne, rola działu personalnego.

1. Wstęp

Dynamicznie dokonujące się na świecie zmiany związane z globalizacją, nastaniem nowych pokoleń pracowników i klientów, wzrostem znaczenia wiedzy, informacji oraz technologii informatycznych wymuszają inne niż dotychczas podejście do zarządzania współczesnymi organizacjami, a w tym ich pracownikami. Podejście do pracowników przejawia się w procesie zarządzania personelem, utożsamianym z realizacją tzw. funkcji personalnej, która obejmuje takie elementy, jak dobór personelu, jego szkolenie i doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie¹. Zarządzanie personelem jest złożonym procesem, na który składają się subprocesy, zwane dalej procesami kadrowymi lub personalnymi.

Od działań podejmowanych w stosunku do pracowników zależy to, jak będą traktowani klienci firmy. Ważne jest zatem, by działania w obszarze funkcji personalnej charakteryzował profesjonalizm. Owa fachowość może przejawiać się w

¹ Dobór oznacza rekrutację i selekcję kandydatów do pracy. Przemieszczanie obejmuje awanse, degradacje, przeniesienia oraz zwalnianie pracowników (por. [Gableta 2003, s. 165]).

stosowanym instrumentarium – zgodnym z założeniami koncepcji HRM (*human resources management*), ale także w roli, jaką przypisuje się głównemu podmiotowi zajmującemu się analizowaną tematyką. Podmiotem tym jest dział personalny². Przyjęto przy tym, że rola społeczna stanowi zbiór praw i obowiązków wynikających z zajmowania pozycji społecznej³.

Z powyższych względów interesująca wydaje się kwestia postrzegania przez pracowników działu personalnego swej roli w organizacji i konfrontacja tych wyobrażeń z opiniami innych pracowników. Ponieważ zarządzanie personelem ma charakter procesowy, można postawić pytanie, czy relacje między podmiotami uczestniczącymi w procesach kadrowych wpływają na efektywność tych procesów. Wydaje się, że znaczenie przypisywane działowi personalnemu znajduje odzwierciedlenie w zachowaniach innych podmiotów uczestniczących w procesach personalnych.

Powyższe kwestie stanowią przedmiot rozważań w niniejszym opracowaniu. Jego głównym celem jest udzielenie odpowiedzi na postawione wyżej pytanie poprzez przedstawienie roli pracowników działu personalnego w nawiązaniu do podejścia procesowego w realizacji działań z zakresu zarządzania personelem⁴. Aby wskazany cel osiągnąć, posłużono się studiami literatury przedmiotu oraz wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w formie analizy dokumentacji wewnętrznej, wywiadu ustrukturalizowanego oraz wywiadu luźnego ze specjalistami HR i kierownikami liniowymi dwóch dużych przedsiębiorstw usługowych mających swą siedzibę we Wrocławiu⁵. W badanych organizacjach – zgodnie z klasyczną koncepcją zarządzania – przedsiębiorstwo jest postrzegane jako zbiór funkcji, co znajduje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej.

2. Procesowe traktowanie zarządzania personelem **– rozważania teoretyczne**

Jak wskazano we wstępie opracowania, zarządzanie personelem jest procesem, co przedstawiono na rys. 1. Według najbardziej popularnej klasyfikacji procesów nale-

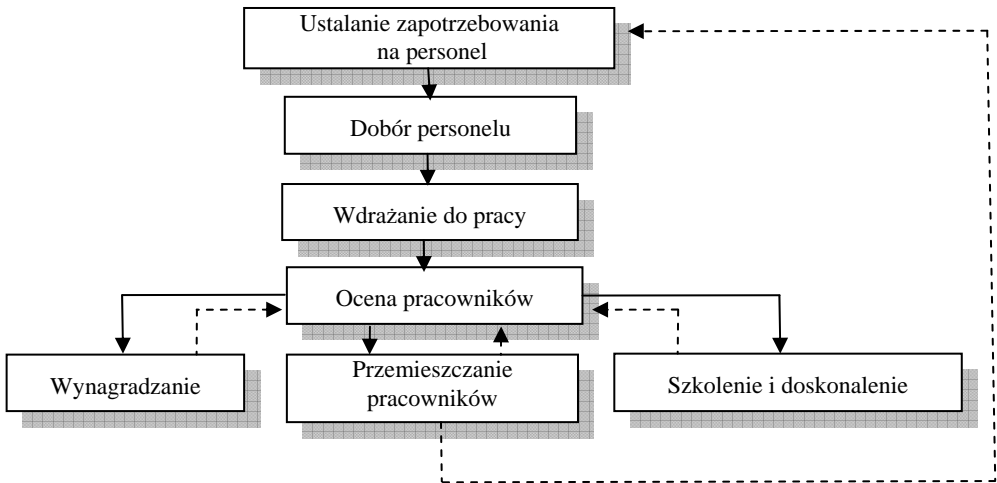
² W praktyce gospodarczej różnie nazywa się komórki odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej oraz osoby w nich pracujące. Zamiennie stosowane będą takie określenia, jak: dział personalny, dział HR, dział zasobów ludzkich oraz pracownik działu personalnego czy specjalista HR.

³ Pojęcie roli społecznej może być rozpatrywane na płaszczyźnie zewnętrznej lub wewnętrznej (por. [Bielajew, Szalin 1999, s. 108]).

⁴ Przyjęto za A. Nosowskim, że podejście (ujęcie) procesowe oznacza pewien sposób widzenia określonej rzeczywistości organizacyjnej lub jej fragmentu przez pryzmat procesów w niej realizowanych. Termin orientacja procesowa został zarezerwowany dla całościowego sposobu działania danej organizacji, w której priorytetowe znaczenie mają realizowane procesy (por. [Nosowski 2010, s. 14]).

⁵ Przedmiotem badań była postrzegana przez respondentów rola pracowników działu personalnego. Przyjęto, że kierownicy liniowi to osoby zarządzające daną komórką organizacyjną, którym formalnie przypisani są podwładni. W próbie badawczej znaleźli się kierownicy działu handlowego, marketingu, analiz kredytowych, IT, prawnego.

ży on do tzw. procesów wspomagających [Brilman 2002, s. 300; Gabryelczyk 2006, s. 16-17]. Jego ogólnym celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu właściwej obsady, która przyczyni się do osiągnięcia założonych wyników.



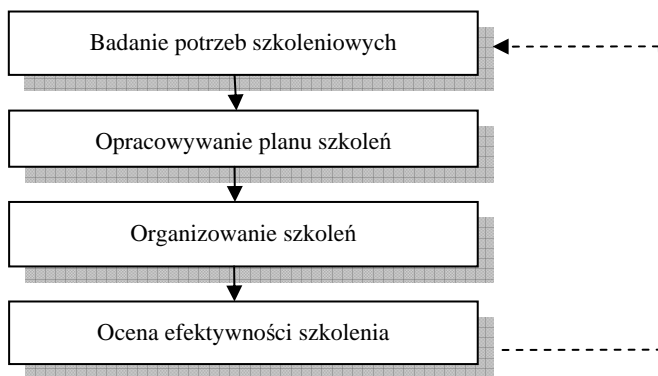
Rys. 1. Zarządzanie personelem jako proces

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [Gableta 2003, s. 165].

Z punktu widzenia pojedynczego pracownika lub stanowiska pierwszym etapem tego procesu jest ustalenie zapotrzebowania na personel, natomiast ostatnim – przemieszczenie pracownika. Ostatni etap daje informację zwrotną konieczną do ustalenia nowych potrzeb kadrowych, co zaznaczono na rysunku linią przerywaną.

W poszczególnych etapach zarządzania personelem zachodzą subprocesy, nieustannie pozostające w ścisłej synergii. Dla przykładu wyniki procesu oceniania mogą dać odpowiedź na pytanie o potrzeby szkoleniowe, które są pierwszym etapem procesu szkolenia personelu (rys. 2). Każdy proces kadrowy można zdefiniować jako strumień działań przetwarzających informacje pochodzące z wnętrza oraz z zewnątrz przedsiębiorstwa w usługi dla klientów wewnętrznych (zarządu, kierowników liniowych, pracowników szeregowych) zawierające wartość dodaną [Brilman 2002, s. 286-287].

W procesach personalnych biorą udział osoby zatrudnione na różnych szczeblach oraz w różnych komórkach. Podobnie jak przy realizacji innych procesów biznesowych osoby te – choć mają duże kompetencje w zakresie wykonywanych zadań – często przestają widzieć funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całość i postrzegają organizację jedynie przez pryzmat wykonywanych w danych jednostkach działań. Takie postrzeganie przedsiębiorstwa rodzi wiele konfliktów celów pomiędzy poszczególnymi czynnościami, fazami przepływu informacji oraz odpowiadającymi im komórkami organizacyjnymi w strukturze przedsiębiorstwa [Witkowski 2002, s. 13-14].



Rys. 2. Uproszczony proces szkoleniowy

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na przykładzie procesu szkoleniowego i doświadczeń autorki zdobytych w praktyce gospodarczej, można wyróżnić następujące wewnętrzne grupy uczestników omawianego procesu:

1) pracodawcę (zarząd), który przeznaczają środki finansowe na szkolenia oraz zatwierdza plan szkoleń,

2) dział personalny, który inicjuje cykliczne badanie potrzeb szkoleniowych, opracowuje plan szkoleń, organizuje szkolenia zgodnie z zaplanowanym budżetem oraz monitoruje ocenę efektywności szkoleń,

3) pracowników szeregowych, którzy zgłaszają potrzeby szkoleniowe, uczestniczą w szkoleniach oraz oceniają ich efektywność,

4) kierowników liniowych, którzy akceptują zgłoszone przez pracownika potrzeby szkoleniowe, sami proponują tematy szkoleń oraz oceniają pracowników pod kątem wykorzystania przez nich w codziennej pracy wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniu.

W procesie szkoleń uczestniczą także podmioty zewnętrzne. Ich dobór zależy jednak od preferencji pracodawcy, działu personalnego, poszczególnych pracowników oraz kierowników liniowych.

Zadaniem działu personalnego jest dostarczenie organizacji właściwych szkoleń, które przyczynią się do jej sukcesów. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że szkolenia nie powinny mieć charakteru przypadkowego, incydentalnego. Musi to być działanie przede wszystkim powiązane z wykonywaną pracą i nastawione na wzrost jej efektywności [Golnau (red.) 2004, s. 345]. Właściwe szkolenie oznacza tutaj także dopasowanie do potrzeb i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym finansowych. Natomiast pracownik, zgłaszając tematy szkoleń, w których chciałby wziąć udział, może kierować się np. modą⁶. Wysoce prawdopodobne jest także to, że z kata-

⁶ Do modnych, zdaniem autorki, tematów szkoleń zaliczają się: zarządzanie czasem, komunikacja i asertywność oraz zarządzanie projektami.

logu szkoleń zewnętrznych wybierze oferty droższe. Atrakcyjniejsze staną się szkolenia organizowane w ciekawych miejscach (miejscowościach, hotelach) oraz poszerzone o element integracji grupy szkoleniowej lub dodatkowe usługi⁷. Kierownik może przyznać pracownikowi szkolenie niezwiązane z jego codzienną pracą, postrzegając je jako nagrodę i w przyszłości pobłażliwie podejść do oceny stopnia wykorzystania wiedzy zdobytej na tym szkoleniu. Może także zgłosić potrzeby szkoleniowe nieadekwatne do ocen pracy podwładnego. Wylania się zatem kolejne zadanie działu personalnego. Jest nim godzenie interesów pracodawcy oraz pozostałych grup uczestników zaangażowanych w proces szkoleń.

Z przedstawionych wyżej zadań realizowanych przez działy personalne wylaniają się role, jakie mogą odegrać specjaliści HR. Na tym tle warto przedstawić literaturowe ujęcie wskazanych ról oraz zbadać, jak swoją pozycję w społeczności pracowniczej postrzegają kluczowi, wydawałoby się, uczestnicy procesu.

3. Role specjalistów HR w świetle literatury przedmiotu oraz wyników badań

W ostatnich kilkunastu latach odchodzi się od administracyjnej roli działu personalnego i czyni z niego partnera strategicznego⁸. Zrozumiałe jest, że w organizacjach nowo powstałych najważniejsza jest zgodność funkcji personalnej z przepisami prawa. Tym samym kształtujące się dopiero działy personalne świadczą przede wszystkim usługi o charakterze administracyjnym i kontrolnym w zakresie tzw. kadr i płac oraz zajmują się rekrutacją pracowników. W przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji na rynku praca działu personalnego kierowana jest na szersze tory. Specjaliści HR nie tylko rekrutują pracowników, ale także dbają o ich rozwój. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że takie czynniki, jak działania konkurencji, uczenie się i przenikanie *know-how*, wpływają na funkcję personalną w przedsiębiorstwie, a zatem i na rolę działu personalnego [Listwan (red.) 2000, s. 40, 78; Antczak 2005, s. 20].

Studia literaturowe pozwalają wyodrębnić role specjalistów personalnych, zaprezentowane w tab. 1. Role te cechuje uniwersalność. Można je przypisać zarówno do osób zajmujących się zawodowo prowadzeniem spraw kadrowych i płacowych, jak również do specjalistów od rekrutacji czy szkoleń. Warto podkreślić, że przedstawione w tej tabeli role mogą dotyczyć także całych działów personalnych.

W celu zakwalifikowania pracowników działu personalnego badanych organizacji do wskazanych wyżej ról w pierwszej części kwestionariusza pytań popro-

⁷ W ramach usług szkoleniowych z zakresu sprzedaży telefonicznej oferowane są np. porady z zakresu wizażu lub zabiegi SPA.

⁸ Strategiczna koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zaczęła się wprawdzie wylaniać w latach siedemdziesiątych XX wieku, jednak jej prawdziwy rozwój rozpoczął się w latach osiemdziesiątych (por. [Strużyńska 2010, s. 11-27]).

szo respondentów kierowników liniowych o spontaniczne scharakteryzowanie roli specjalisty ds. rekrutacji, specjalisty ds. kadr i płac, specjalisty ds. szkoleń i rozwoju personelu oraz kierownika personalnego. Wyniki badań (najczęściej powtarzające się odpowiedzi) przedstawiono w tab. 2.

Tabela 1. Role specjalistów HR

Wyszczególnienie	Opis roli
Ekspert w administracji/ /ekspert funkcjonalny	– dba o zgodność działań podejmowanych w ramach ZZL z przepisami pracy i skupia się na bieżącej działalności operacyjnej
Animator zmian/ /deweloper kapitału ludzkiego	– ma na celu rozwój pracowników i ukierunkowanie ich na wprowadzanie zmian
Rzecznik pracowników	– broni interesów pracowników
Partner strategiczny/ /lider HR	– koncentruje się na długotrwałych celach i procesach nie tylko związanych z ZZL – dba o diagnozę organizacyjną oraz pomiar wpływu działań z zakresu ZZL na efektywność firmy – monitoruje całą społeczność HR w organizacji – czyli osoby wpływające na kształt działań w obszarze HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ulrich 2001, za: Sierociński 2006, s. 16; Ulrich, Brockbank 2008, s. 208-226].

Respondenci nie scharakteryzowali bezpośrednio pozycji, jaką w organizacji zajmują pracownicy działu personalnego. Wskazali jedynie na konkretne zadania, jakie wykonują specjaliści HR. Analiza tych zadań pozwala stwierdzić, że pracownicy działu personalnego są przez kierowników liniowych utożsamiani z ekspertami funkcjonalnymi (tab. 1). Co interesujące, dotyczy to także osoby na stanowisku kierownika. Wprawdzie słowo ekspert kojarzy się z kimś, kto posiada szeroką wiedzę, horyzonty myślenia itp., to jednak – jak wynika z tab. 1 – ekspert funkcjonalny „stoi” najniżej w hierarchii wpływu na politykę personalną firmy. Skoro tak, to nie jest traktowany jak osoba o wysokim statusie w społeczności pracowniczej.

Inaczej swoją rolę postrzegają sami pracownicy działu personalnego (tab. 3). Ich pozycja określana jest jako wiodąca w procesach kadrowych. Czują się odpowiedzialni za podejmowane wobec pracowników działania, przypisując sobie twórczą inicjatywę we wprowadzaniu zmian oraz funkcję kontrolną w obszarach ich codziennej pracy.

Należy stwierdzić, że odpowiedzi respondentów specjalistów HR są zbieżne z informacjami zawartymi w ich zakresach obowiązków. Dla przykładu, zakres obowiązków na stanowisku specjalisty ds. kadr i płac obejmuje:

- nadzór nad sporządzaniem przez pracowników i ich przełożonych rocznych planów urlopowych,
- nadzór nad przestrzeganiem zapisów kodeksu pracy i innych aktów prawnych regulujących stosunki pracownik – pracodawca,

- tworzenie i opiniowanie wewnętrznych aktów prawnych, dotyczących prowadzenia spraw kadrowych i spraw płacowych.

Tabela 2. Rola specjalistów HR w opinii kierowników liniowych

Stanowisko	Opis roli pracownika uzyskany od respondentów – kierowników liniowych
Specjalista ds. rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowywanie i umieszczanie ogłoszeń – poszukiwanie osób o „zleconych” kompetencjach – przesyłanie CV menedżerom – uczestniczenie w rozmowach kwalifikacyjnych – udzielanie odpowiedzi kandydatom
Specjalista ds. kadr i płac	<ul style="list-style-type: none"> – rozliczanie wynagrodzeń – dokumentowanie spraw pracowniczych
Specjalista ds. szkoleń i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – zbieranie potrzeb szkoleniowych – organizacja szkoleń – rozsyłanie ankiet ocen okresowych
Kierownik personalny	<ul style="list-style-type: none"> – opracowywanie procedur i narzędzi zw. z pracą działu – kontrola poprawności pracy działu

Źródło: opracowanie własne.

Jak zauważa T. Oleksyn, ogólną tendencją jest zacieranie się różnic między kierownikami a specjalistami, jeśli chodzi o treść ich ról organizacyjnych. Specjaliści wykonują dziś wiele zadań, które w przeszłości były zarezerwowane dla kierowników [Oleksyn 2008, s. 71].

Zestawienie informacji z tab. 2 i tab. 3 potwierdza wyniki badań firmy Mercer (Mercer’s EMEA HR Transformation Survey), według których aż 65% dyrektorów personalnych jest przekonanych o wpływie na decyzje strategiczne i wyniki firm. Zdaniem autorów raportu duża rozbieżność między percepcją swoich działań a rzeczywistym wpływem badanych na biznes wynika zarówno z niewystarczających kompetencji biznesowych działów personalnych, jak i z faktu, że większość kierowników liniowych nie dostrzega potrzeby strategicznego zarządzania potencjałem swoich podwładnych, przez co nie traktuje działu HR jako partnera biznesowego [<http://uk.mercer.com/press-releases/1405845>, <http://hrstandard.pl/2011/02/14/dzialy-hr-daleko-od-biznesu/>].

Najistotniejszym problemem zgłaszanym przez pracowników działu personalnego w trakcie wywiadów luźnych jest brak możliwości wyegzekwowania od kierowników liniowych działań, które wpływają na efektywność pracy specjalisty. U menedżerów z dłuższym stażem pracy obserwowalny jest rytualizm polegający na „trzymaniu się” pewnych tradycyjnych sposobów działania przy abstrahowaniu od celów tego działania.

W procesie pojawiają się różnego rodzaju zakłócenia, np. nieskładanie na czas dokumentacji dotyczącej potrzeb szkoleniowych i oceny szkoleń czy nieinformowanie działu personalnego o przewidywanej nieobecności na szkoleniu, co skutkuje ponoszeniem niepotrzebnych kosztów przez pracodawcę. Zdarza się, że zanie-

dbania ze strony kierowników liniowych przynoszą negatywne skutki dla pracowników szeregowych. Wydaje się, że przyczyną tego jest niska ranga przypisywana specjalistom HR i utożsamianie ich działań wyłącznie z pracami o charakterze administracyjnym. To spostrzeżenie wpisuje się w nurt badań nad komunikacją interpersonalną. Skoro za jedną z barier skutecznej komunikacji uważa się nastawienie do nadawcy komunikatu (por. [Nęcki 2000, s. 118-123; http://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacja_interpersonalna]), to także niewłaściwe zachowanie wobec drugiej osoby może wynikać z niskiej pozycji tej osoby w oczach innych.

Tabela 3. Rola specjalistów HR – optyka samych zainteresowanych

Stanowisko	Opis roli pracownika uzyskany od respondentów – specjalistów HR
Specjalista ds. rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> – wiodąca rola w całym procesie rekrutacji – pomoc kierownikom liniowym w definiowaniu potrzeb – egzekwowanie od menedżerów podjęcia określonych działań w procesie – aktywne poszukiwanie możliwości publikowania ofert pracy – tworzenie i pozycjonowanie ogłoszeń – uczestniczenie w procesie selekcji – powiadamianie kandydatów o wyniku selekcji
Specjalista ds. kadr i płac	<ul style="list-style-type: none"> – wykonywanie wszystkich zadań służących prowadzeniu spraw pracowniczych zgodnie z prawem pracy (w tym naliczanie wynagrodzeń) – podążanie za zmianami w prawie pracy – nadzór nad procesem kadrowo-płacowym, tj. egzekwowanie od menedżerów dokumentacji i decyzji mających wpływ na wysokość wynagrodzenia i dalsze losy pracownika – rozliczanie menedżerów z terminowości we wskazanym wyżej zakresie
Specjalista ds. szkoleń i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – współtworzenie polityki firmy w zakresie rozwoju personelu – badanie potrzeb szkoleniowych – decydowanie o formach szkoleń – organizacja szkoleń – egzekwowanie informacji zwrotnej o efektywności prowadzonych szkoleń – budowa i aktualizacja ścieżek kariery i systemu ocen okresowych – egzekwowanie od menedżerów przestrzegania przyjętych zasad
Kierownik personalny	<ul style="list-style-type: none"> – współtworzenie polityki personalnej – w tym procedur w ramach funkcji personalnej – tworzenie narzędzi realizacji procesów dotyczących HR – koordynowanie pracy działu (by procesy przebiegały sprawnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Konflikty między uczestnikami procesu oraz zakłócenia wynikające z niewywiązywania się z obowiązków nałożonych przez procedury można zniwelować różnymi metodami. W orientacji funkcjonalnej zasadne jest przede wszystkim wzmacnianie umiejętności i uprawnień działu personalnego, edukowanie kierowników liniowych, jasne wyznaczanie obowiązków oraz wprowadzenie dyscypliny pracy. Dział personalny będzie także łatwiej realizował swoje zadania w kontak-

tach z kierownikami innych komórek organizacyjnych, gdy jego szef zostanie członkiem zarządu [Oleksyn 2008, s. 70]. Warto jednak zauważyć, że współcześnie orientację procesową wykorzystuje się w przedsiębiorstwach nie tylko jako platformę przejścia do zarządzania firmą poprzez zarządzanie procesami biznesowymi, ale także jako metodę pozwalającą skuteczniej i efektywniej wprowadzać wszelkie zmiany [Rutkowska 2005, s. 142]. Wyniki badań przeprowadzonych przez BPTrends w 2006 r. dowodzą, że podejście procesowe poprawia zarządzanie w zakresie koordynacji lub odpowiedzialności w ramach organizacji [Nosowski 2010, s. 16].

Poprzez zastosowanie podejścia procesowego można zatem spowodować zmianę w postrzeganiu roli pracowników działu personalnego przez kierowników liniowych, a to z kolei powinno znaleźć odzwierciedlenie w odpowiednich zachowaniach ze strony kierowników. Jak wskazuje P. Grajewski, wdrożenie podejścia procesowego oznacza zmianę relacji między członkami organizacji, co wiąże się z rezygnacją z jednostek odpowiedzialnych za wykonanie określonych zadań na rzecz relacji opartej na pracy zespołowej, w której zespoły odpowiadają za proces lub jego część [Grajewski 2010, s. 406]. W praktyce jednak – aby uniknąć rozproszenia odpowiedzialności – powołuje się osoby, które „stoją na czele” procesu. Są nimi właściciele (menedżerowie) procesu. Spośród obowiązków właściciela procesu wymienia się [Stanton 2005], za: [Nosowski 2010, s. 27]:

- doskonalenie – poprawianie procesów,
- zarządzanie „granicami” – doskonalenie koordynacji między procesami i jednostkami organizacyjnymi, przez które przebiegają,
- pomiar – tworzenie systemu pomiaru przez zdefiniowanie rezultatów realizacji procesów i powiązanie ich ze strategią organizacji,
- współpracę – wprowadzenie standaryzacji procesów zgodnej z kulturą organizacyjną,
- bycie rzecznikiem – występowanie w roli adwokata procesu w sytuacji realokacji zasobów, formułowania strategii i innych.

Mając powyższe na uwadze, w drugiej części ankiety poproszono jeszcze raz respondentów kierowników liniowych o charakteryzowanie roli specjalistów HR nazwanych menedżerami procesów kadrowych (tab. 4).

Zarówno zaprezentowany wcześniej literaturowy katalog obowiązków menedżera procesu, jak i przedstawione w tab. 4 wypowiedzi kierowników liniowych pozwalają zakwalifikować menedżera procesu kadrowego do roli rzecznika pracowników i lidera HR. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że informacje zawarte w tab. 4 stanowią wspólny mianownik wypowiedzi respondentów. Przeprowadzone badania ujawniły brak znajomości pojęcia proces, a właściciel procesu był w kilku przypadkach utożsamiany z kierownikiem liniowym zarządzającym zespołem specjalistów (np. kierownikiem komórki ds. szkolenia pracowników) i wtedy jego rola ograniczała się do bycia ekspertem funkcjonalnym.

Tabela 4. Rola specjalistów HR jako menedżerów procesów w opinii kierowników liniowych

Stanowisko	Opis roli pracownika uzyskany od respondentów – kierowników liniowych
Menedżer procesu rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> – działa według opracowanego procesu rekrutacji – bierze udział w zmianie/tworzeniu procesów – udoskonala je na potrzeby organizacji oraz wyzwań rynku w tym zakresie
Menedżer procesu kadrowo-płacowego	<ul style="list-style-type: none"> – ustala procesy kadrowo-płacowe obowiązujące w organizacji – dba o aktualizację programów informatycznych-kadrowych
Menedżer procesu szkolenia pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – monitorowanie rynku szkoleń zewnętrznych – organizowanie współpracy z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi – pozyskiwanie trenerów wewnętrznych – tworzenie polityki szkoleniowej firmy – tworzenie i kontrola budżetu szkoleniowego – współtworzenie polityki personalnej firmy (w zakresie „zarządzania wiedzą”)
Kierownik ds. procesów personalnych	<ul style="list-style-type: none"> – dba o procesy dotyczące całej polityki personalnej firmy – ich sformalizowanie w postaci konkretnych wytycznych, ich aktualizowanie, dostosowywanie do zmieniających się przepisów prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

4. Zakończenie

Stosowane podejście do pracowników wpływa na klientów z zewnątrz. Skoro tak, to istotna staje się profesjonalizacja działań specjalistów HR. Jak wskazano w artykule, patrzenie wyłącznie przez pryzmat funkcji powoduje zakłócenia w realizacji procesów kadrowych. W konsekwencji traci zarówno pracownik, jak i pracodawca.

Celem zmian w aspekcie instytucjonalnym jest reorganizacja zadań w ramach realizacji funkcji personalnej przez poszczególne podmioty przedsiębiorstw poddanych badaniu. P. Sierociński uważa, że aby zmienić model funkcjonowania działu personalnego, trzeba przeanalizować i na nowo zaplanować procesy zarządzania personelem [Sierociński 2006, s. 14].

Wyniki badań własnych dają podstawę do zaproponowania podejścia procesowego w działaniach HR jako sposobu rozwiązania problemów w realizacji procesów personalnych badanych organizacji. Najważniejszym priorytetem stosowania podejścia procesowego jest wnoszenie wartości dla klientów nie tylko zewnętrznych, lecz – co istotne z punktu widzenia poruszanej problematyki – także wewnętrznych, a więc pracowników.

Współcześnie do nowych oczekiwań pracowników zalicza się postrzeganie ich jako interesariuszy, wspieranie ich rozwoju oraz zrozumienie przez pracodawców, że osoby zatrudnione kierują się perspektywą własnej kariery w stosunkach pracy

(por. [Piwowar-Sulej 2010, s. 233-244]). Zmiany w treści kontraktu psychologicznego przejawiają się w zwiększeniu elastyczności i samodzielności pracowników oraz odpowiedzialności za własną karierę [Pocztowski 2003, s. 15; Horner, Jones 2003, s. 7]. Poszerzanie treści ról specjalistów jest uzasadnione i obiektywnie konieczne z uwagi na ich coraz wyższe kwalifikacje i aspiracje [Oleksyn 2008, s. 71]. Wydaje się, że wdrożenie podejścia procesowego jest zgodne z opisanym kierunkiem zmian.

W artykule przedstawiono tylko jedną z możliwych przyczyn występowania zakłóceń w realizacji procesów personalnych. Teoretycznego ujęcia źródeł problemów związanych z niewłaściwym postępowaniem pracowników należy poszukiwać chociażby w literaturze na temat zachowań w organizacji. Problem kompleksowego ujęcia powodów niedomagań w procesach, nie tylko kadrowych, jest otwarty i wymaga weryfikacji empirycznej na potrzeby praktyki. Wyniki badań pozwalają ponadto stwierdzić, że istnieje potrzeba szkolenia kierowników liniowych w kierunku postrzegania organizacji przez pryzmat procesów w niej zachodzących.

Literatura

- Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 5.
- Bielajew L., Szalin D.N., *Pojęcie „rola” w socjologii*, [w:] *Elementy mikrosocjologii*, red. J. Szmalka, Skrypty Uczelniane Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Gabryelczyk R., *Aris w modelowaniu procesów biznesowych*, Warszawa 2006.
- Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl, Warszawa 2004.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa jako system wspierający zarządzanie wiedzą*, [w:] *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacji, społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2010.
- Harmon P., Wolf C., *The state of Business Process Management*, BPTrends Report, czerwiec 2006.
- Horner L., Jones A., *Great Expectations. Understanding the motivation of young workers*, The Work Foundation, 2003.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwia, Kraków 2000.
- Nosowski A., *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Piwowar-Sulej K., *Evolution of an employee position in an organization*, [w:] *Enterprise in Highly Competitive Environment*, red. A.P. Balcerzak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 1.
- Rutkowska J., *Podejście procesowe w zarządzaniu technologią informatyczną według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania” 2005, nr 1.
- Sierociński P., *Lider, ekspert, partner... Model partnerstwa biznesowego w funkcjonowaniu nowoczesnych działów personalnych*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 7.
- Strużyna J., *Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3-4.
- Stanton S., *So what does a process owner really do?*, Process Pragmatics 2005, April, <http://www.bptrends.com/publicationfiles/04-05%20COL%20Pragmatics%20-%20Process%20Owner%20-20Stanton.pdf>.
- Ulrich D., *Liderzy ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Witkowski J., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Rola_spo%C5%82eczna.
- <http://uk.mercer.com/press-releases/1405845>, 20.01.2011.
- <http://hrstandard.pl/2011/02/14/dzialy-hr-daleko-od-biznesu/>, 14.02.2011.

THE ROLE OF HR DEPARTMENT VS. PROCESS APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT

Summary: The aim of the article is to present the role of HR specialists in context of process approach to personnel management. The attention has been paid to one of the reasons why there are some disruptions in personnel processes in functional structured organization. The problem lies on functional managers site who associate HR specialists only with administrative role. The results of empirical research are the basis to suggest process approach to HR activities as one of the methods of solving problems in personnel processes fulfilment.