PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Witold Szumowski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SŁUŻBY HR W PROCESIE ROZWOJU I ODNOWY ORGANIZACJI

Streszczenie: W prezentowanym opracowaniu autor podejmuje próbę określenia, w jakim zakresie służby HR uczestniczą w procesie rozwoju i odnowy organizacji. Autor na podstawie przedstawionych modeli teoretycznych wskazuje na dwa kluczowe obszary, w jakich działy personalne powinny wspierać organizacje. W odniesieniu do tych dwóch obszarów (partnerstwa strategicznego oraz zarządzania zmianą) autor prezentuje uzyskane wyniki badań na temat zakresu wsparcia ze strony służb HR.

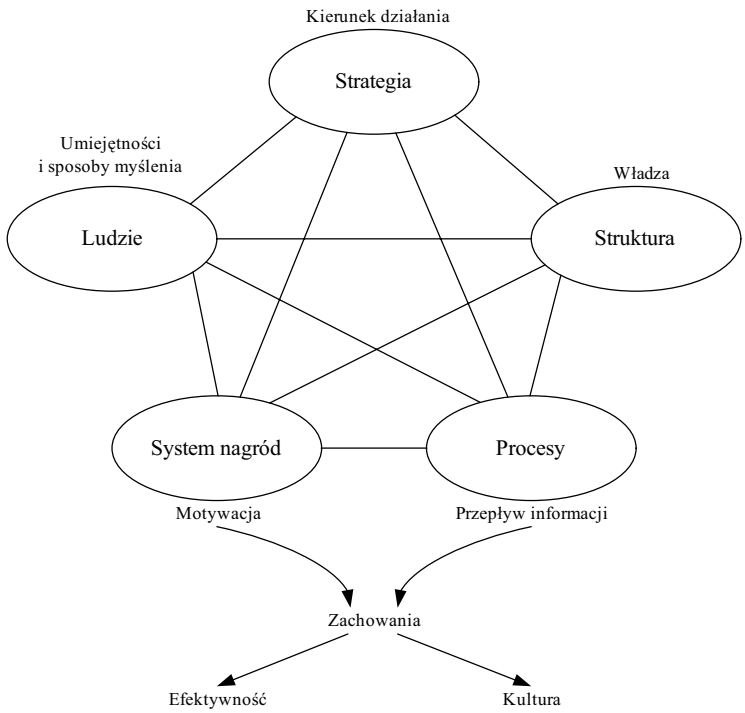
Słowa kluczowe: służby HR, rozwój organizacji, odnowa organizacji.

1. Wstęp

Od kilku lat, pomiędzy zarówno teoretykami, jak i praktykami zarządzania, toczy się dyskusja na temat możliwości outsourcingu funkcji personalnej. Zasadność wydzielenia tejże funkcji można oczywiście rozważać wtedy, gdy służby personalne zajmują się np. jedynie sprawami administracyjnymi. Jest to stosunkowo łatwy do wydzielenia obszar, raczej nie wnoszący do organizacji nowych wartości. Z tej też perspektywy na problem spogląda D. Ulrich [2001, s. 7]. Sprawa mianowicie jest prosta – dział personalny należy zlikwidować, jeżeli nie wpływa on pozytywnie na wyniki firmy i nie wnosi nowych wartości. Jakie zatem funkcje powinny pełnić służby personalne, jakie nowe wartości mają wnosić? Najnowsze tendencje w tym zakresie wskazują na zasadność wprowadzania tzw. modelu wielozadaniowego HR. Kluczem do sukcesu służb personalnych staje się ich udział w procesach odnowy organizacji oraz partnerstwo strategiczne. Oczywiście sama zmiana nazwy stanowiska „HR managera" na nową popularną ostatnio nazwę „partner biznesowy" nie wystarcza. Potrzebne są rzeczywiste działania ze strony służb personalnych. Z tak postawionego problemu wynika cel niniejszego artykułu, jakim jest przedstawienie zakresu i stopnia udziału służb HR w procesach rozwoju oraz odnowy organizacji.

2. Nowe ujęcie funkcji HR

Nowe trendy w zakresie funkcjonowania działów zasobów ludzkich są na zachodzie widoczne od lat dziewięćdziesiątych. Jak stwierdzają B. Becker, M. Huselid i D. Ulrich [2002, s. 17], dopiero w tym czasie zaczęto dostrzegać wagę systemów zarządzania zasobami ludzkimi, a badacze i praktycy dostrzegli, jakie znaczenie ma dopasowanie tychże systemów do działań organizacji związanych z realizacją strategii. Tendencję tę widać choćby w modelu gwiazdy zaproponowanym przez J.R. Galbraitha [2002, s. 88, 2005, s. 14-22].



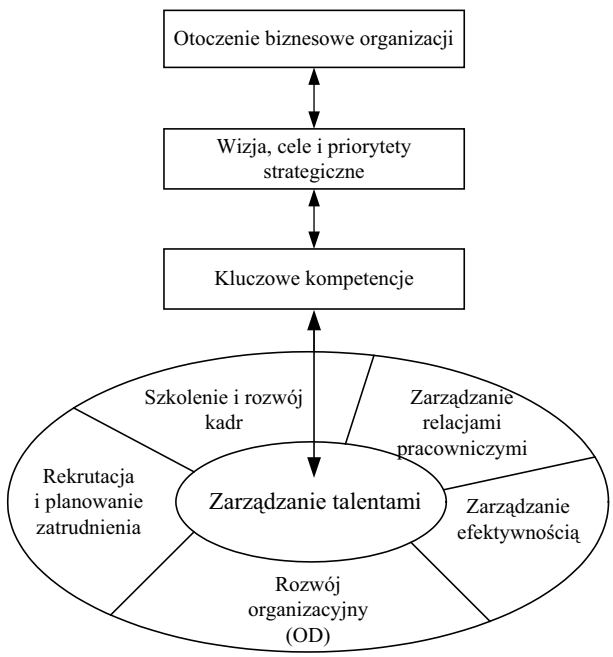
Rys. 1. Ujęcie organizacji według J.R. Galbraitha – model gwiazdy

Źródło: [Galbraith 2002, s. 15].

Model ten składa się z pięciu podstawowych obszarów, których wzajemne dopasowanie jest warunkiem sukcesu prawidłowego zaprojektowania organizacji. Należą do nich: wyznaczająca kierunek działania strategia, określająca alokację władzy struktura, procesy w założeniu pokrywające się z przepływem informacji, system nagród wpływający na motywację pracowników oraz polityka w zakresie zasobów ludzkich determinująca sposoby myślenia pracowników [Galbraith 2005, s. 14-22]. W tym modelu zgodny z procesami przepływ informacji oraz właściwie zaprojek-

towany system motywacyjny wpływają na zachowania pracowników, co implikuje budowę określonej kultury organizacyjnej oraz ma istotny wpływ na efektywność. Istotne jest tutaj wzajemne dopasowanie wszystkich elementów. Takie podejście oznacza również traktowanie zasobów ludzkich jako aktywów o znaczeniu strategicznym.

Ten sposób postrzegania organizacji wpłynął na zredefiniowanie funkcji i zadań, jakie powinny być realizowane przez specjalistów ds. personalnych. Dobrze jest to widoczne choćby w modelu zaproponowanym przez P. Christensena [2006, s. 51-55]. Punktem wyjścia w tym modelu (zaprezentowanym na rys. 2) jest analiza otoczenia.



Rys. 2. Obszary działań strategicznego HR

Źródło: [Christensen 2006, s. 51].

Specjaliści HR muszą mieć świadomość, że wszelkie ich działania w obszarze funkcji ZZL powinny w efekcie prowadzić do lepszego niż konkurencja zaspokajania potrzeb klienta. W aspekcie strategii firmy, wynikającej również z kontekstu otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, istnieje bezpośrednie przełożenie na wszelkie działania w obszarze ZZL. Według Christensena w szczególności będzie to dotyczyło tzw. kluczowych kompetencji danej organizacji (można je poniekąd utożsamiać z kluczowymi czynnikami sukcesu). Kluczowe kompetencje są tworzone

poprzez umiejętną koordynację zasobów ludzkich, technologicznych i finansowych. To właśnie tutaj widoczne jest powiązanie pomiędzy zarządzaniem talentami a możliwością osiągnięcia przez organizację założonych celów strategicznych. Działania specjalistów HR (bezpośrednie i związane ze wsparciem liderów w organizacji) powinny być nakierowane na rozwój kluczowych kompetencji organizacji.

Wymienione podstawowe zadania i cele specjalistów HR realizowane są poprzez pięć podstawowych procesów ZZL określonych jako:

– planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja i umiejscowienie zasobów w celu zapewnienia niezbędnego organizacji zestawu kompetencji w kontekście realizacji celów strategicznych,
– szkolenia i rozwój nakierowane na minimalizację luki kompetencyjnej,
– rozwój organizacyjny – rozumiany jako takie ukierunkowanie systemów HR, które zapewni skuteczną realizację celów strategicznych,
– zarządzanie efektywnością – zaprojektowanie i wdrożenie procesów pomiaru efektywności podejmowanych działań w obszarze HR,
– zarządzanie relacjami z pracownikami – koncentracja na potrzebach i problemach pracowników, udzielanie wsparcia.

Wymienione procesy realizowane są jednocześnie na poziomie strategicznym oraz operacyjnym. Autor koncepcji jako uzupełnienie modelu proponuje zarządzanie różnorodnością, które może być traktowane jako szósty z wymienionych procesów ZZL lub też jako trzeci poziom realizacji działań HR (obok poziomu strategicznego oraz operacyjnego).

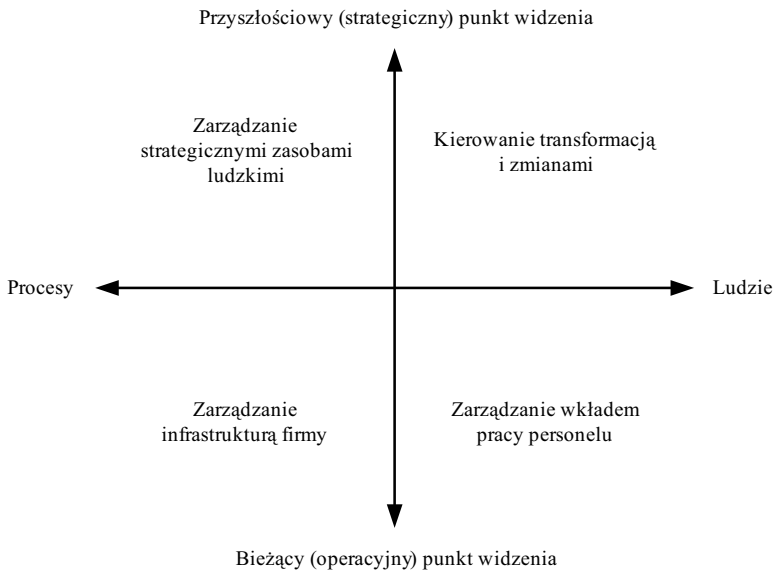
W innym modelu, zaproponowanym przez D. Ulricha, punktem wyjścia do określenia obszarów działań specjalistów HR w organizacjach są możliwe punkty widzenia nakierowania ich działań (tj. operacyjny oraz strategiczny) w sferze zarządzania ludźmi oraz w sferze zarządzania procesami (rys. 3). Według Ulricha specjaliści ds. personalnych muszą nauczyć się myśleć zarówno w kategoriach bieżącej działalności, jak i stojących przed organizacjami wyzwań strategicznych.

Autor ten określa cztery najważniejsze, według niego, funkcje, jakie w kontekście wymiernych efektów pracy muszą pełnić specjaliści ds. personalnych, aby stać się rzeczywistymi partnerami biznesowymi. Należą do nich:

– zarządzanie infrastrukturą firmy,
– zarządzanie wkładem pracy personelu,
– zarządzanie strategicznymi zasobami ludzkimi,
– kierowanie transformacją i zmianami.

Pierwsze dwie z wymienionych funkcji można określić jako tradycyjnie realizowane przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast z punktu widzenia niniejszego artykułu istotne są działania ujęte w dwóch ostatnich, a związane ze strategicznym punktem widzenia.

Zarządzanie infrastrukturą firmy odnosi się tu do tradycyjnej funkcji działu personalnego, jaką jest tworzenie zaplecza organizacyjnego przedsiębiorstwa. Mowa tu o opracowywaniu i efektywnej realizacji procesów: naboru pracowników, szkoleń,



Rys. 3. Model wielozadaniowy działu personalnego

Źródło: [Ulrich 2001, s. 39].

oceny, ustalania zasad wynagradzania, awansowania i ogólnie kierowania przepływem zasobów ludzkich w firmie. Ulrich zaznacza, iż w związku z przeniesieniem akcentu na aspekty strategiczne funkcjonowania działów HR zaczęto umniejszać, a nawet negować znaczenie tej funkcji, niemniej jednak skuteczne jej pełnienie nadal zwiększa wartość przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wkładem pracy personelu dotyczy zaangażowania specjalistów HR w bieżące problemy i potrzeby pracowników zatrudnionych w organizacji. W przedsiębiorstwach, w których przewagę konkurencyjną umożliwia kapitał intelektualny, specjaliści ds. personalnych powinni umożliwiać jego rozwój oraz aktywnie i w sposób ciągły dążyć do niego. W ten sposób stają się „rzecznikami" pracowników, wiążąc ich wkład pracy z sukcesem firmy. Jeśli działowi HR uda się zaspokoić potrzeby personelu, zwiększa się ogólny wkład załogi w wyniki przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategicznymi zasobami ludzkimi polega na koordynacji strategii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną działalności organizacji. To właśnie w ramach tej funkcji specjalista ds. personalnych powinien być tzw. partnerem strategicznym działającym na rzecz skutecznego zapewnienia realizacji strategii ogólnej. Specjaliści ds. personalnych stają się partnerami strategicznymi poprzez swój udział w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa, kiedy działają na rzecz przejścia od strategii do działania, a także poprzez opracowanie zgodnych ze strategią praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Ostatni w omawianym modelu obszar działań to kierowanie transformacją i zmianami. Dział HR występuje tutaj jako animator zmian, który z jednej strony docenia tradycje przedsiębiorstwa i stoi na straży podstawowych wartości zakorzenionych w kulturze organizacyjnej, a z drugiej – wspiera zmiany w firmie poprzez: określenie metod zarządzania zmianami, ustalenie i wdrożenie procesów umożliwiających zmiany oraz wskazywanie potencjalnych problemów i ich rozwiązywanie.

Przedstawione koncepcje realizacji funkcji ZZL są w dużej mierze ze sobą spójne i stanowią uzupełnienie tradycyjnego ujęcia funkcji. Pozwala to na modelowe określenie obszarów rozwoju funkcji HR. Dla przedstawionych koncepcji podstawowe obszary, na które wskazują ich autorzy, to:

1) strategia i powiązanie funkcji ZZL ze strategią ogólną organizacji, co przekłada się na:
- orientację na spójność stosowanych rozwiązań HR ze strategią,
- współudział specjalistów HR w wyznaczaniu strategii ogólnej,
- definiowanie strategii HR w oparciu o strategię ogólną;

2) zarządzanie zmianami w organizacji, składające się z następujących działań:
- inicjowania zmian,
- utrwalania postaw pracowniczych poprzez właściwe ukierunkowanie systemów i procesów HR,
- komunikacji wewnętrznej,
- monitorowania sytuacji wewnątrz organizacji;

3) pomiar efektywności stosowanych rozwiązań (z punktu widzenia przyczyniania się do realizacji celów ogólnych firmy):
- orientacja na klienta oraz wartość firmy,
- analiza efektywności stosowanych narzędzi.

Realizacja wymienionych działań przez zespoły HR przekłada się na wsparcie organizacji w procesach odnowy i rozwoju. To właśnie przez aktywne działania w tym aspekcie działy HR udowadniają, że bezpośrednio mogą się przyczyniać do wzrostu wartości firmy. Autor niniejszego artykułu przeprowadził badania wśród przedstawicieli działów personalnych w Polsce (w większości menedżerów HR) mające określić stopień wsparcia, jakiego dostarczają służby HR swoim organizacjom w dwóch podstawowych obszarach – dopasowania strategicznego oraz zarządzania zmianą. W dalszej części artykułu wyniki te zostały zaprezentowane.

3. Rola służb HR w procesie rozwoju i odnowy organizacji – wyniki badań empirycznych

3.1. Struktura próby

Badania miały na celu określenie stopnia i zakresu udziału służb personalnych w procesach rozwoju i odnowy organizacji. Autor przeprowadził badania w maju 2010 r.,

w szczególności skupiając się na obszarze współdziałania służb HR w zakresie tworzenia strategii organizacji oraz zarządzania zmianą.

Badaniami objęto 23 przedsiębiorstwa, na które składało się 30% przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym, 44% przedsiębiorstw o kapitale polskim oraz 26% przedsiębiorstw o kapitale mieszanym. Strukturę próby ze względu na liczbę zatrudnionych prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej ze względu na wielkość zatrudnionych

Liczba zatrudnionych	10-50	51-250	251-500	501-1000	Ponad 100
Udział w próbie badawczej	9%	26%	30%	9%	26%

Źródło: opracowanie własne.

Dobierając próbę badawczą, autor wybierał przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji i funkcjonujące na rynku co najmniej od kilku lat. W założeniu chodziło o dobór organizacji, w których funkcja HR będzie rozwinięta. W badaniu udział wzięły firmy produkcyjne, usługowe, handlowe, a także zajmujące się badaniami i rozwojem.

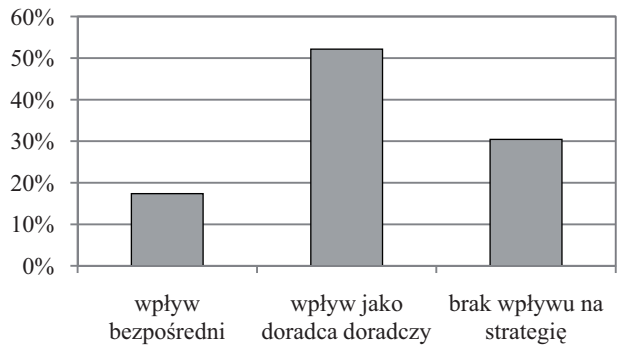
3.2. Funkcja HR a strategia organizacji

Oprócz postulowanej przez wielu autorów spójności rozwiązań w obszarze HR ze strategią, istotnym zagadnieniem jest udział służb personalnych w tworzeniu strategii. Gwarantuje to uzyskanie spójności strategii personalnej ze strategią ogólną, a także pozwala na uwzględnienie przy tworzeniu strategii najważniejszych aktywów przedsiębiorstwa – aktywów personalnych. W tym przypadku, biorąc pod uwagę deklaracje menedżerów personalnych, sytuacja kształtuje się całkiem nieźle. Służby personalne mają wpływ na formułowanie strategii ogólnej firmy w 70% przypadków.

Należy jednak zaznaczyć, że wpływ bezpośredni na formułowanie strategii ogólnej występuje jedynie w 17% przebadanych organizacji. W większości przypadków (52%) mamy do czynienia jedynie z wpływem doradczym ze strony działów HR. W celu dokładniejszego określenia możliwości wpływu ze strony służb personalnych na wyznaczanie strategii przedsiębiorstwa zapytano respondentów, czy w zarządzie firmy zasiada przedstawiciel obszaru ZZL. Tak się dzieje w 17% przypadków, przy czym sytuacja, kiedy w zarządzie znajduje się przedstawiciel HR, a wpływ na formułowanie strategii ogólnej jest bezpośredni, występuje jedynie w 8% przypadków.

Ciekawe wyniki uzyskano, badając zagadnienie samodzielności menedżerów personalnych w zakresie formułowania strategii funkcjonalnej dla własnego obszaru.

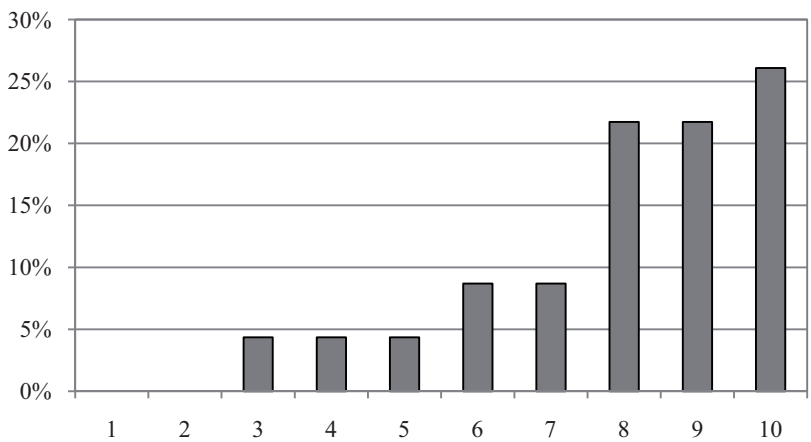
W 70% przypadków służby HR samodzielnie formułują strategię funkcjonalną. W pozostałych przypadkach otrzymywane są wytyczne od zarządu lub właścicieli.



Rys. 4. Wpływ służb personalnych na formułowanie strategii ogólnej firmy

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku samodzielnego formowania strategii może się pojawić zjawisko autonomizacji celów. Stąd kolejne zagadnienie, jakim jest spójność strategii funkcjonalnej ze strategią ogólną. Aby określić stopień tej spójności, poproszono menedżerów personalnych o określenie stopnia zgodności, wykorzystując do tego celu 10-stopniową skalę, przy czym zaznaczenie odpowiedzi na poziomie 10 oznaczało pełną spójność, natomiast na poziomie 1 oznaczało brak powiązania pomiędzy strategiami. Analizę uzyskanych odpowiedzi przedstawia rys. 5.



Rys. 5. Spójność strategii personalnej ze strategią ogólną

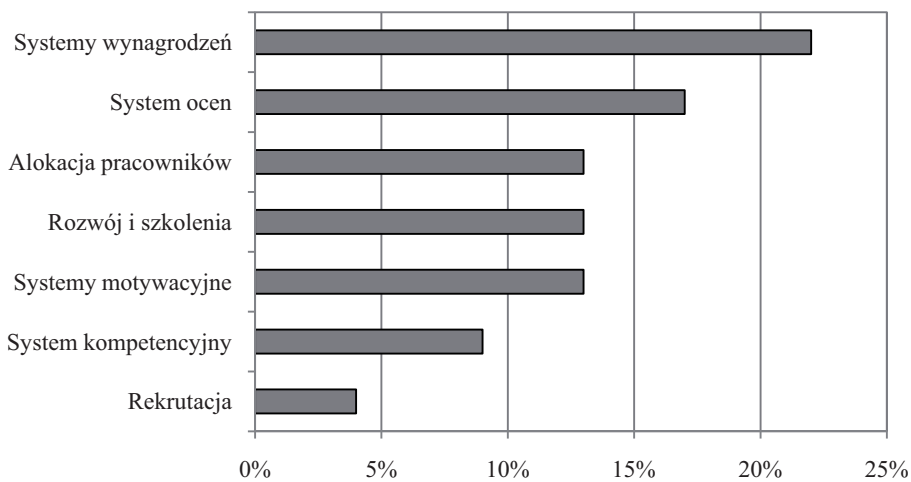
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, większość menedżerów deklarowała wysoki stopień powiązania strategii personalnej ze strategią ogólną. Jest to oczywiście jak najbardziej wskazane zjawisko. Podsumowując, można stwierdzić, że pomimo deklarowanej samodzielności w formułowaniu celów dla swojego obszaru strategie pozostają w większości przypadków spójne.

Ostatnim z zagadnień poruszonych w obszarze strategii było zbadanie, w jaki sposób postrzegani są pracownicy w badanych przedsiębiorstwach. Czy jako zasoby niezbędne do realizacji celów, czy też raczej jako aktywa o znaczeniu strategicznym? Ponad 60% menedżerów HR odpowiedziało, iż pracownicy postrzegani są jako zasoby. Jedynie w 30% przedsiębiorstw w badanej próbie pracowników postrzega się jako aktywa o znaczeniu strategicznym. Wynik ten jest dość zaskakujący, zważywszy choćby na to, że do badań dobierano przedsiębiorstwa o raczej rozwiniętej funkcji HR.

3.3. Zarządzanie zmianami

Analizując aspekt wsparcia, jakiego działy zarządzania zasobami ludzkimi dostarczają w zakresie zarządzania zmianami, warto przyjrzeć się aktywności służb personalnych w tym zakresie. Około 80% uczestników badania zadeklarowało, iż służby personalne inicjują wprowadzanie zmian w organizacji. Przy czym inicjowanie tych zmian ogranicza się przede wszystkim do obszaru własnej funkcji.

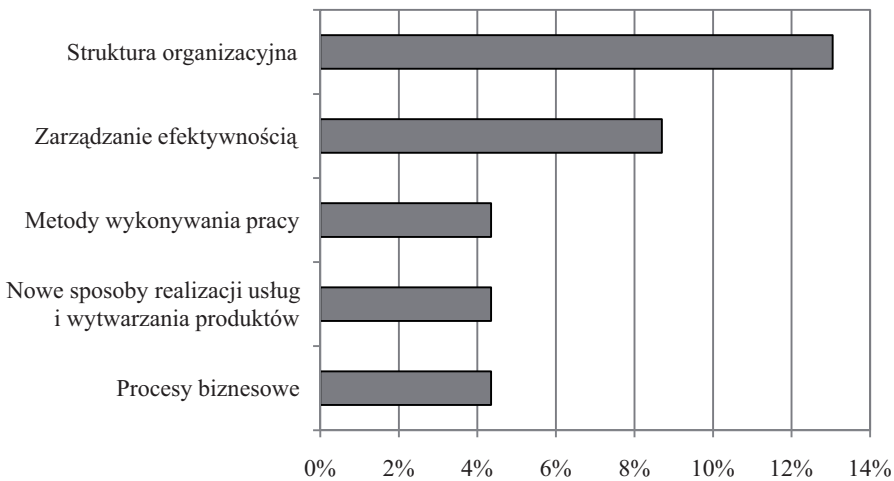


Rys. 6. Obszary HR, w których służby personalne inicjują wprowadzanie zmian
(% firm deklarujących inicjowanie zmian w poszczególnych obszarach)

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej zmiany inicjowane są w obszarze systemów wynagrodzeń oraz ocen okresowych. Podobne wyniki częstości inicjowania zmian otrzymano w takich obszarach, jak alokacja pracowników, systemy szkoleniowe oraz motywacyjne. Stosunkowo rzadko służby HR inicjują zmiany dotyczące systemów kompetencyjnych czy też sposobów rekrutacji i selekcji pracowników.

W obszarach nie związanych z funkcją personalną zmiany inicjowane są znacznie rzadziej. W tym przypadku najczęściej dotyczą one struktury organizacyjnej oraz zarządzania efektywnością. Bardzo rzadko służby personalne ingerują w przebieg procesów biznesowych czy też metody wykonywania pracy.

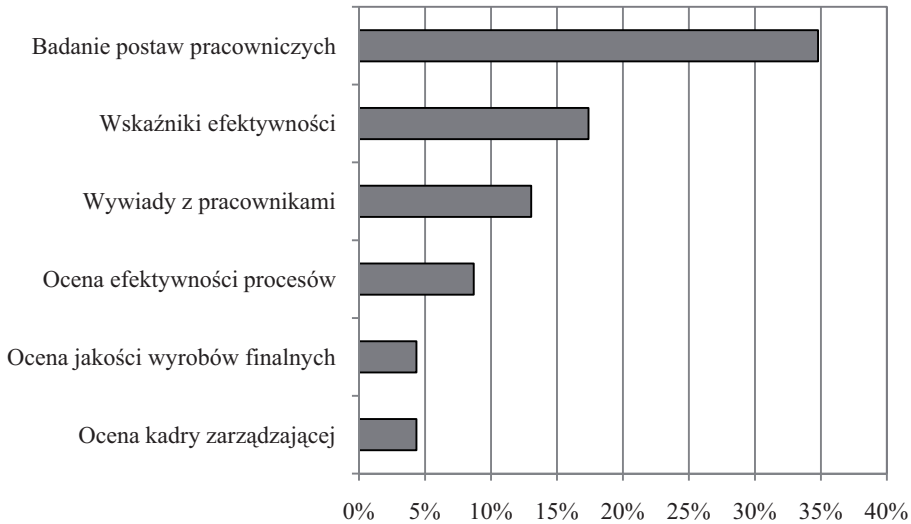


Rys. 7. Obszary niezwiązane z funkcją personalną, w których służby HR inicjują wprowadzanie zmian (% firm deklarujących inicjowanie zmian w poszczególnych obszarach)

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wprowadzania w organizacji zmian jednym z podstawowych warunków powodzenia tych przedsięwzięć jest proces informowania pracowników. W większości przypadków (74%) to właśnie służby personalne odpowiadają za informowanie pracowników o planowanej zmianie. Przy tym w niemal 40% przypadków pracownicy informowani są o zamiarze wprowadzenia zmiany, natomiast ok. 50% przypadków dotyczy przekazywania informacji o fakcie wprowadzania zmian. Wyniki te wskazują raczej na brak partycypacyjnego podejścia do zagadnienia zarządzania zmianami.

Oczywiście rola służb personalnych nie powinna ograniczać się jedynie do inicjowania zmian czy też procesu komunikacji. Istotne jest również monitorowanie postępów zmian oraz ocena ich efektów. W 65% przebadanych firm działy zasobów ludzkich odpowiadają za monitorowanie postępu zmian organizacyjnych, ich kierunków oraz zgodności z założonymi celami. W zakresie oceny efektów zmiany



Rys. 8. Sposoby oceny procesu zmian przez służby personalne

Źródło: opracowanie własne.

35% działów HR deklaruje prowadzenie badań postaw pracowniczych przed wprowadzeniem istotnych zmian organizacyjnych i potem. Nie są to jedyne sposoby oceny efektów zmiany. W ponad 15% przypadków zmiana oceniana jest przez działy HR na podstawie twardych wskaźników efektywności. Inną stosowaną metodą są wywiady z pracownikami, prowadzone przez przełożonych, przedstawicieli obszaru HR lub przez top management. Takie metody stosowane są w nieco ponad 10% ankietowanych firm. Dość rzadko uwzględniana jest perspektywa klienta oraz efektowności realizowanych procesów. Ocena efektów zmiany tylko w niespełna 10% przypadków opiera się na kryterium oceny efektywności procesów biznesowych, a w niespełna 5% na jakości wyrobów finalnych.

4. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań dają pewien obraz roli służb personalnych w procesach odnowy i rozwoju. Oczywiście aby precyzyjnie określić stan faktyczny w tym zakresie, należałoby przeprowadzić badania bardziej szczegółowe oraz obejmujące większą próbę. Niemniej jednak na podstawie przeprowadzonych analiz można zauważyć następujące zjawiska:

– w większości przypadków znikomy wpływ służb HR na formułowanie strategii ogólnej,

– deklarowaną dużą samodzielność w formułowaniu strategii funkcjonalnej,
– w większości przypadków wysoki stopień powiązania strategii funkcjonalnej ze strategią ogólną,
– traktowanie pracowników raczej jak zasoby, a nie jako aktywa strategiczne,
– częste inicjowanie zmian przez służby personalne we własnym obszarze (zwłaszcza w zakresie zmian w systemie wynagrodzeń, rzadko w systemie kompetencyjnym),
– relatywnie rzadkie inicjowanie zmian poza własnym obszarem,
– częsty udział służb personalnych w procesie komunikacji przy przeprowadzaniu zmian organizacyjnych (częstsze komunikowanie faktu niż zamiaru zmian),
– służby HR częściej oceniają efektywność zmian z perspektywy satysfakcji pracowników niż z perspektywy efektywności procesów, stosowanych metod zarządzania i jakości wyrobów finalnych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że służby personalne w badanych przedsiębiorstwach uczestniczą w procesie budowy strategii organizacji oraz zapewniają spójność własnej strategii funkcjonalnej z celami organizacji, jednak ich wpływ na formułowanie strategii organizacji jest raczej znikomy. W zakresie wsparcia dla zmian działy HR zamykają się we własnym obszarze oraz skupiają raczej na wskaźnikach satysfakcji pracowników, a nie efektywności organizacji czy też satysfakcji klienta.

Literatura

Becker B., Huselid M., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Christensen R., *Roadmap to Strategic HR. Turning a Great Idea into a Business Reality*, American Management Association, New York 2006.

Galbraith J.R., *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

Galbraith J.R., *Designing the Customer-centric Organizations. A Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco 2005.

Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

HR DEPARTMENT IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND RENOVATION OF AN ORGANIZATION

Summary: In the paper the author seeks to determine the scope in which the HR department participates in the process of development and renovation of an organization. On the ground of the theoretical models presented, the author points at two key areas in which the HR departments are supposed to support organizations. With reference to these two areas (strategic partnership and change management) the author presents the results of research concerning the scope of support from the HR development.