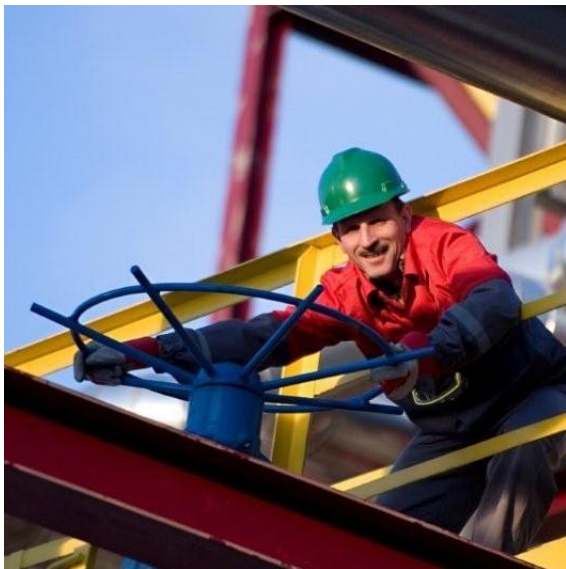


# Rozwiązania samoobsługowe SAP w PKN ORLEN

Nazywam się Wniosek i są nas tysiące



**Skala wykorzystania rozwiązań samoobsługowych w PKN ORLEN to 52 tysiące wniosków w ciągu kilku miesięcy. Ponad 20 rodzajów wniosków z kategorii kadrowych, płacowych, podróży służbowych, umów zleceń, spraw socjalnych. Praktycznie każdy pracownik z dostępem do komputera może korzystać z systemu samoobsługowego.**

**PKN ORLEN** jest jedną z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej. W siedmiu rafineriach zlokalizowanych w Polsce, Czechach i na Litwie zajmuje się przerobem ropy naftowej na takie produkty jak: benzyny bezołowiowe, olej napędowy, olej opałowy, paliwo lotnicze, tworzywa sztuczne i wyroby petrochemiczne. Zintegrowany kompleks rafineryjno-petrochemiczny w Płocku zaliczany jest do najnowocześniejszych i najefektywniejszych tego typu obiektów w Europie. Łączne moce przerobowe ORLENU w Europie Środkowo-Wschodniej wynoszą 31,7 mln ton ropy rocznie. Koncern dysponuje największą w Europie Centralnej siecią stacji paliw zlokalizowanych w Polsce, Niemczech, Czechach i na Litwie, na których oferuje klientom produkty i usługi najwyższej jakości. Zapleczem sieci detalicznej ORLENU jest efektywna infrastruktura logistyczna, składająca się z naziemnych i podziemnych baz magazynowych oraz sieci rurociągów własnych i dzierżawionych. Więcej informacji: [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl)

Stos wniosków czeka na akceptację dyrektora, a pracownicy pytają co zrobić, by uzyskać świadczenie z funduszu socjalnego, zbliża się termin ocen pracowniczych... Jak zorganizować pracę, by kierownik nie utonął w powodzi papierów i aplikacji „ułatwiających” życie? W dużej organizacji, zatrudniającej tysiące ludzi w wielu lokalizacjach, znalezienie odpowiedzi na to pytanie jest pierwszoplanową kwestią dla efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.

## Strategiczny obszar HR

Ambicją firm w sektorze paliwowym, w tym PKN ORLEN jako największej firmy w Polsce i jednej z największych w naszym regionie Europy, jest stosowanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i informatycznych, także w obszarze HR. Chcąc dynamicznie się rozwijać i utrzymać wiodącą pozycję na rynku petrochemicznym, PKN ORLEN inwestuje w kadrę pracowniczą poprzez odpowiedni jej dobór i rozwój kompetencji zatrudnionych.

Od stycznia 2004 r. podstawowym narzędziem informatycznym do obsługi obszaru zarządzania kapitałem ludzkim w spółce jest system SAP HR. PKN ORLEN korzysta z szerokiego zakresu funkcjonalności systemu: administracji kadrami, zarządzania czasem pracy, rozliczania listy płac, zarządzania organizacją i szkoleniami, planowania rozwoju pracowników, rozliczania podróży służbowych, rekrutacji, planowania kosztów osobowych zarządzania wynagrodzeniami oraz pulpitu menedżera.

Strategia zarządzania kapitałem ludzkim ORLENU została stworzona z uwzględnieniem pętli rozwoju i satysfakcji pracowników opartej: po pierwsze na identyfikacji potrzeb edukacyjnych i wymagań związanych z wykonywaną pracą, po drugie na transferze wiedzy i podnoszeniu kwalifikacji i wreszcie po trzecie na motywowaniu pracowników do osiągania wyznaczonych celów i podnoszenia kompetencji.

Do realizowania tych zamierzeń decyzją Zarządu został uruchomiony duży projekt informatyczny – Program Rozwoju Systemów HR. W pierwszym etapie wdrożono system motywowania oparty na koncepcji zarządzania przez cele (MBO – Management by Objectives). Kolejnym krokiem było uruchomienie programu oceny kompetencji pracowników, który został zrealizowany w ramach Programu Rozwoju Kompetencji (PRK).

Celem systemu ocen jest stymulowanie wzrostu kompetencji zatrudnionych, wyszukiwanie talentów i wspomaganie ich rozwoju w organizacji.

Program Rozwoju Kompetencji jest naturalnym rozwinięciem projektu MBO, stanowi dopełnienie spójnej, kompleksowej strategii HR, mającej na celu wspieranie rozwoju pracowników, a przez to wzrost wydajności i efektywności całego przedsiębiorstwa. Elementy tworzące PRK to m.in. samoocena pracownika i jej kontynuacja poprzez ocenę przełożonego, planowanie działań rozwojowych, wybór metod poprawy kompetencji, typowanie pracowników do programu zarządzania talentami i sukcesji oraz planowanie kariery i rozwoju.

Osoby uczestniczące w PRK są oceniane na podstawie profili kompetencyjnych przygotowanych dla ich stanowiska.

Zarówno procesy MBO, jaki i PRK są wspierane przez kompleksowy system SAP HR koncernu.

## Czas na samoobsługę

Rozbudowana i wyposażona w zaawansowane funkcje instalacja SAP HR obsługująca wiele tysięcy pracowników wiąże się z olbrzymią liczbą wniosków i dokumentów, które muszą przejść akceptację w złożonej organizacji przedsiębiorstwa.

Jakość obsługi tych procesów ma duże przełożenie na zadowolenie pracowników. Tymczasem dbałość pracodawcy o satysfakcję z pracy, o rozwój osobisty pracowników i wytyczanie ścieżki kariery poprzez możliwość wewnętrznych awansów to dziś dla pracowników argumenty równie ważne, co motywacja finansowa.

Dlatego PKN ORLEN zdecydował się usprawnić obsługę procesów kadrowo-płacowych poprzez uruchomienie zaawansowanych rozwiązań informatycznych samoobsługi pracowniczej w systemie SAP HR (SSE – SelfService). System ten opiera się na elektronicznej rejestracji wniosków, których struktura jest odzwierciedleniem dotychczas wykorzystywanych formularzy w wersji papierowej.

Wdrożenie samoobsługi pracowniczej w SAP HR, a także innych rozwiązań służących usprawnieniu zarządzania personelem to kolejny etap zmian organizacyjnych realizowanych w PKN ORLEN, podyktowanych ewoluującym rynkiem pracy oraz chęcią zatrzymania i przyciągnięcia nowych wartościowych pracowników.

## Nielatwe zadanie

Wdrożenie systemu informatycznego SelfService w PKN ORLEN, które było realizowane przy wsparciu firmy BCC, zostało podzielone na dwa etapy. W pierwszym etapie (start produktywny miał miejsce 2 stycznia 2008 r.), uruchomiono rozwiązanie dla osób na stanowiskach kierowniczych. Drugi etap, obejmujący funkcjonalności dla pozostałych pracowników mających dostęp do sieci (domeny) i komputera, uruchomiono 1 marca 2008 r.

W projekt, rozpoczęty w połowie 2007 r., zaangażowanych było ponad dziesięciu konsultantów ze strony BCC. W PKN ORLEN udział pracowników był znacznie większy, gdyż praktycznie każdy z działów, którego wnioski miały zostać zaimplementowane w systemie, desygnował swojego przedstawiciela.

Ponadto w projekcie uczestniczyły kluczowe osoby z departamentów kadrowych i płacowych oraz zespół IT, który pracował wcześniej także nad rozwiązaniami MBO i PRK. Projekt miał dwa główne cele.

Pierwszym celem było stworzenie spójnego rozwiązania, które od strony technicznej zapewni jednolitą realizację wszystkich implementowanych wniosków, ich konfigurację, modyfikację, a także, co szczególnie ważne, dodawanie nowych elementów w przyszłości.

Drugim niezwykle istotnym celem było takie odwzorowanie rzeczywistości, by na każdym stopniu, czy to wnioskodawcy, czy jednego z przełożonych, czy właściwej komórki w obszarze HR, wniosek obsługiwany był w analogiczny sposób.

Koordynatorzy projektu ze strony koncernu chcieli w ten sposób uniknąć sytuacji, gdy każdy z wniosków stanowi swego rodzaju osobną aplikację. Doprowadzenie do spójności zarówno w kontekście dostępu i ergonomii obsługi, kontroli obsługi błędów, podejmowania decyzji, jak i czysto programistycznym było w tym wypadku zadaniem kluczowym.

Największym wyzwaniem projektowym było uspołniczenie procedur papierowych. Narzędzie informatyczne, które precyzyjnie weryfikuje np. procent przyznanej premii czy też przyznany system wynagrodzenia, jest w tej kwestii niezwykle pomocne.

Konsekwencje zastosowanego podejścia stają się w tym świetle jasne – poczynając od znacznego zmniejszenia liczby błędów w składanych wnioskach, poprzez monitorowanie ich obiegu, a kończąc na ułatwieniu końcowej weryfikacji i automatyzacji wprowadzania danych przez odpowiednie działy.

### Samodzielność w cenie

Podstawowym celem wprowadzenia rozwiązań Self-Service w PKN ORLEN było uproszczenie i przyspieszenie operacji HR poprzez umożliwienie samoobsługi pracownikom oraz odejście od papierowego obiegu dokumentów. Obecnie, po wdrożeniu rozwiązań SelfService, proces akceptacji wniosków jest w pełni zautomatyzowany.

Wnioski przechodzą przez kolejne etapy akceptacji według skonfigurowanych w systemie ścieżek. Uwzględniane są wakaty na stanowiskach (przejście poziom wyżej), a także zastępstwa, system pozwala bowiem na wskazanie przez pracownika zastępcy do wystawiania i/lub akceptacji wniosków dla każdego z rodzajów wniosków.

Oznacza to większą samodzielność pracowników, ich wgląd w informacje kadrowe, a także szybszą drogę akceptacji wniosków.

<b>Wnioski kadrowe</b>	Wniosek o zatrudnienie pracownika Wniosek o zawarcie kolejnej umowy o pracę Wniosek o zmianę warunków umowy o pracę Wniosek PDO (Program Dobrowolnych Odejść) Wniosek – rozliczenie ryczałtu samochodu prywatnego do celów służbowych Wniosek o wystawienie zaświadczenia o zatrudnieniu/wynagrodzeniu Wniosek urlopowy
<b>Wnioski płacowe</b>	Wniosek o przyznanie wynagrodzenia za nadgodziny Wniosek o przyznanie premii z funduszu motywacyjnego Wniosek o przyznanie premii kwartalnej Wniosek o przyznanie nagrody specjalnej Wniosek o przyznanie premii solidarnościowej Wniosek o uznaniowy wzrost wynagrodzeń na podstawie porozumienia płacowego Wniosek o przyznanie nagrody rocznej Wniosek o przyznanie nagrody z funduszu celowego
<b>Wnioski z funduszu socjalnego</b>	Wniosek dofinansowania do wypoczynku (tzw. ryczałt urlopowy) Wniosek dofinansowania do wypoczynku dzieci i młodzieży Wniosek dofinansowania do zajęć sportowo-rekreacyjnych lub zabiegów profilaktyczno-rehabilitacyjnych
<b>Wnioski z funduszu bezosobowego</b>	Wniosek o zawarcie umowy-zlecenia Wniosek o zawarcie umowy o dzieło Wniosek – rachunek do umowy zlecenie/umowy o dzieło
<b>Wnioski dot. podróży służbowych</b>	Wniosek o podróż służbową

### ■ Wnioski objęte systemem SelfService w PKN ORLEN

Już kilka miesięcy po uruchomieniu nowego rozwiązania można pokusić się o wycieszenie uzyskanych korzyści. Przetwarzanie dziesiątek tysięcy dokumentów w formie elektronicznej (a nie papierowej) umożliwia realne zarządzanie i ochronę danych osobowych naszych pracowników. Krótszy czas przetwarzania wniosków to wzrost satysfakcji pracowników. Ponadto według przyjętego w PKN Orlen modelu każdy wnioskodawca może śledzić swój wniosek, oglądać komentarze i uwagi, przez co staje się uczestnikiem podejmowanych decyzji. Automatyzacja procesu łączy się nie tylko z lepszą jakością obsługi spraw, ale i z konkretnymi oszczędnościami. Oszczędzamy czas pracowników, kierowników, a także służb kadrowych i księgowych. A przecież czas to pieniąż” – podsumowuje Andrzej Kisielewski, Dyrektor Biura Personalnego PKN Orlen.

**Andrzej Kisielewski**  
Dyrektor Biura Personalnego  
Dział Zatrudnienia, Biuro Personalne  
PKN Orlen

W przypadku kadry kierowniczej zauważalne są ułatwienia w kierowaniu zespołami, a pracownicy Działu Zatrudnienia zostali odciążeni od żmudnej pracy administracyjno-biurowej.

Aplikacja SelfService daje możliwość obserwacji statusu ścieżki akceptacji danego dokumentu. Wnioskodawca w każdej chwili może sprawdzić, gdzie aktualnie znajduje się jego wniosek, jakie zapadły decyzje na poszczególnych poziomach akceptacji. W nowo tworzonych wnioskach system gwarantuje poprawność danych kadrowo-płacowych, które pobierane są z systemu SAP HR. Dodatkowo weryfikowane są wszystkie elementy wynikające z regulaminów, np. procent przyznawanej premii uznaniowej.

W PKN ORLEN największa liczba wniosków obsługiwanych przez system samoobsługi pracowniczej dotyczy spraw kadrowych, szczególnie urlopów, oraz wniosków związanych z wypłatą dodatkowego wynagrodzenia (ryczałtu urlopowego, premii motywacyjnych, zapłaty za nadgodziny).

### Za godziny nadliczbowe

Na początku ścieżki akceptacji wniosku o przyznanie wynagrodzenia za nadgodziny wniosek wystawia kierownik komórki organizacyjnej.

Następnie wniosek kierowany jest do Działu Systemów Płacowych, Analiz i Wsparcia, który prowadzi kontrolę klasyfikacji nadgodzin. W kolejnych etapach dokument przechodzi dalsze szczeble akceptacji – od kierownika komórki do ostatecznego decydenta w danym obszarze.

Po zakończeniu okresu rozliczeniowego operator czasu pracy ewidencjonuje i rejestruje w systemie wnioski o wypłatę dodatkowego wynagrodzenia, w którym określa liczbę dodatkowo przepracowanych godzin, co jest podstawą wypłacenia wynagrodzenia za nadgodziny.

Obecnie przetwarzanie wniosku przebiega znacznie szybciej i sprawniej. Cały proces stał się przejrzysty, wnioskodawca w każdej chwili może sprawdzać, u którego decydenta wniosek aktualnie się znajduje w drodze jego akceptacji.

### W podróży

Podobnie odbywa się obieg wniosku o podróż służbową. W PKN ORLEN co miesiąc kilkuset pracowników wyrusza w podróż służbową – wyjeżdżają do partnerów zagranicznych, oddziałów terenowych, stacji benzynowych na terenie całego kraju. Każdego miesiąca pojawia się potrzeba zatwierdzenia i rozliczenia ponad 1500 delegacji.

Proces ten odbywa się w SAP HR, jednak w przypadku szeregowego pracownika wymaga on weryfikacji na kilku szczeblach hierarchii służbowej.

Wniosek akceptuje bezpośredni przełożony. Ze względu na to, że często kosztami podróży ma być obciążony inny MPK niż własny, wniosek wędruje również do właściciela tego MPK-u. Kolejnym krokiem, w przypadku gdy na poczet delegacji ma być wypłacona zaliczka, jest Dział Rozliczeń Pracowniczych.

Akceptacja wszystkich kroków powoduje rejestrację podróży w systemie SAP HR. Wnioskodawca dostaje informację mailową o pomyślnym zaakceptowaniu delegacji. Docelowo w systemie będzie można wystawiać wnioski o rozliczenie podróży służbowej.

Obecnie, przy wykorzystaniu funkcjonalności SelfService, czas potrzebny do przebycia całej tej drogi znacznie się skrócił. Nawet wielostopniowa ścieżka akceptacji jest możliwa do zrealizowania w ciągu 2-3 godzin, co wcześniej ze względów logistycznych mogło zająć nawet dwa tygodnie. Przy okazji w niektórych przypadkach uproszczono proces akceptacji, pomijając kilka pośrednich szczebli.

Pracownicy na kolejnych szczeblach otrzymują komunikat o nowym wniosku do zatwierdzenia, w razie ich nieobecności wnioski trafiają do osoby zastępującej.

W skrzynce odbiorczej Microsoft Outlook pojawiają się komunikaty przypominające o konieczności akceptacji wniosku.

### Trzy warstwy systemu

Od strony systemowej sposób realizacji projektu był dużym wyzwaniem. Należało jak najpełniej wykorzystać standard systemu SAP, by wszystkie procesy implementowane w ramach systemu samoobsługowego pozostały spójne, a jednocześnie trzeba było zapewnić, by część prezentacji i konfiguracji była odpowiednio elastyczna i przyjazna użytkownikom. W tym celu zastosowano uogólnienie podejścia programowania obiektowego na poziom abstrakcji całego systemu. Wyodrębniono w ten sposób trzy warstwy systemu: biznesową, ścieżek akceptacji oraz prezentacji.

Całość została spięta przez core systemu zaprojektowany w obiektowym ABAP, którego zadaniem było dostarczenie odpowiedniego wzorca dla implementacji poszczególnych funkcji i wzajemnych powiązań. W ten sposób każdy z wniosków stający się programistycznym obiektem poprzez mechanizmy dziedziczenia korzysta z predefiniowanych metod typu zapis, odczyt, walidacja, których wykonywanie w odpowiednich momentach kontroluje właśnie core systemu.

Warstwa biznesowa najściślej związana ze standardem systemu wykorzystuje charakterystyczne dla danego wniosku elementy biznesowe – poczynając od weryfikacji limitów dla wniosków urlopowych, a kończąc na wprowadzaniu danych podróży służbowych predefiniowanymi modułami BAPI.

W tym elemencie ważne było też podjęcie decyzji, która zwykle dla działu HR jest oczywista – czy poszczególne operacje w ramach danego wniosku powinny uwzględniać blokowanie rekordu pracownika lub naliczenie listy płac?

Oczywista z gruntu odpowiedź zaczyna nabierać innego kontekstu, gdy np. uwzględnimy wniosek o rozliczenie samochodu prywatnego do celów służbowych, który z samą listą płac miał niewiele wspólnego. W takich sytuacjach blokowanie wystawienia wniosku z powodu trwającego naliczenia listy płac właściwie nie miało sensu.

Dla warstwy ścieżek akceptacji kluczowe okazało się stworzenie rozwiązania, które uwzględniałoby zmiany organizacyjne w koncernie. Chodziło o to, by z jednego miejsca można było definiować zarówno użytkowników kluczowych, jak również całe działy, których wybrani pracownicy powinni mieć dostęp do wniosków na określonych etapach ich obiegu.

Uzupełnienie o mechanizmy zastępstw definiowane zarówno w wymiarze czasu, jak również dla poszczególnych wniosków z dodatkowym definiowaniem uprawnień zarówno do wystawiania jak i akceptacji wniosków daje obraz skomplikowania tej warstwy. Jej implementacja od strony technicznej także bazowała na w pełni obiektowym ABAP, co pozwoliło łatwo rozszerzyć ten element o możliwość definiowania osób pełniących obowiązki kierownika dla komórek, które miały wakat na tym stanowisku.

Warstwa prezentacji została przygotowana ze względu na wersję systemu SAP HR (4.72) w technologii BSP w podejściu MVC (programowanie metodą Model View Controller). Ta warstwa – choć prosta w realizacji – budziła sporo emocji, gdyż jej działanie jest najbardziej „widoczne” dla użytkowników systemu. Jej standaryzacja dała efekt spójnej obsługi wniosku niezależnie od jego rodzaju oraz jednolity dostęp do wniosków i zadań oczekujących na wykonanie akcji decyzyjnej na każdym stopniu akceptacji.

Dostęp do systemu, który za wyjątkiem operacji administracyjnych w całości odbywa się poprzez przeglądarkę internetową, został skonfigurowany poprzez portal firmowy bazujący na SAP NetWeaver Portal.

### Są nas tysiące

Obecnie, po 10 miesiącach funkcjonowania SelfService w PKN ORLEN, dostęp do systemu odbywa się poprzez wewnętrzną sieć intranet i posiada go 3060 osób, czyli 65% wszystkich pracowników koncernu. Wnioski dla osób nieposiadających dostępu do komputera wystawia bezpośredni przełożony bądź osoba, która na podstawie zastępstwa została do tego uprawniona.

Od początku stycznia do końca listopada w systemie zostało wystawionych 52 tys. wniosków. Najwięcej było wniosków kadrowych, w tym 29 735 wniosków urlopowych (55% wszystkich wystawionych wniosków) i 3763 wniosków o ryczałt urlopowy.



Autor:

Rafał Sysiak  
PKN Orlen



Autor:

Marcin Kraska  
BCC