

Czesław Zając

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

HRM W GRUPIE LUKAS – OCENA SKUTECZNOŚCI WDROŻENIA I UPOWSZECHNIENIA

1. Wstęp

Spośród kilku dynamicznych, przekrojowych i wielowymiarowych koncepcji oraz metod zarządzania przedsiębiorstwem na szczególną uwagę, zdaniem autora tego opracowania, zasługuje HRM¹. Wynika to z trzech podstawowych przyczyn. Po pierwsze, w ciągu ostatnich 15 lat wraz z transformacją polskiej gospodarki nastąpił znaczny rozwój i upowszechnienie tej koncepcji w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w naszym kraju. Można także zaobserwować zwiększenie się zainteresowań badawczych i konsultingowych obszarem społecznym i kulturowym przedsiębiorstw.

Po drugie, radykalnie zmieniła się rola funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Z dotychczasowej funkcji stricte kadrowej, obejmującej administrowanie kadrami i płacami, organizowanie szkoleń oraz obsługę socjalną pracowników, przekształciła się ona w kompleksową funkcję personalną [*Rozwój pracowników...* 2002], zorientowaną przede wszystkim na motywowanie oraz rozwój pracowników i menedżerów, a także integrowanie ich wokół najważniejszych celów i zadań przedsiębiorstwa [Adamiec, Kożusznik 2000].

Po trzecie, skutecznie realizowana, kompleksowa funkcja personalna dopasowana do specyfiki i potrzeb przedsiębiorstwa, nabiera coraz powszechniej wymiaru strategicznego [*Zasoby ludzkie w firmie...*, 1999]. Opracowywane i wdrażane strategie personalne, jako strategie cząstkowe, mają za zadanie wspierać strategię biz-

¹ HRM jest akronimem angielskiej nazwy *Human Resources Management*, co w tłumaczeniu na język polski oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi. Oba skróty, tj. HRM i ZZL są używane w polskim piśmiennictwie naukowym i w praktyce.

nesowe (podstawowe) przedsiębiorstw, a menedżerowie personalni stają się coraz częściej strategicznymi partnerami zarządów [Pocztowski 1998].

Koncepcję HRM wdrożyło i uwewnętrzyło (upowszechniło) wiele przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce (zwłaszcza korporacje). Jako system zarządzania zasobami ludzkimi zyskała w nich strategiczne znaczenie. Do takich przedsiębiorstw należy także Grupa LUKAS², która może być uznana za modelowy przykład tego typu wdrożenia³.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie sposobu w jaki wdrożono HRM w LUKAS SA i LUKAS Banku SA, syntetyczna analiza dokonanych zmian w obszarze społecznym tych przedsiębiorstw oraz próba oceny skuteczności tego wdrożenia.

2. Funkcja personalna w LUKAS SA

Do czasu przejścia przez LUKAS SA Banku Świętokrzyskiego SA w sierpniu 1998 r. oraz rozpoczęcia realizacji projektu budowy sieci oddziałów nowo tworzonego LUKAS Banku SA⁴, funkcja personalna w tym przedsiębiorstwie obejmowała administrowanie kadrami i płacami, prowadzenie rekrutacji pracowników oraz menedżerów na średnie i niższe stanowiska zarządzania, z wykorzystaniem dość prostych technik naboru, organizację szkoleń oraz prowadzenie spraw socjalnych pracowników wynikających z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS). Tylko poszukiwanie kandydatów na kluczowe stanowiska menedżerskie było zlecane firmom head-hunterskim⁵. Departament zarządzania personelem, zatrudniający kilka osób, w rzeczywistości pełnił funkcję działu kadrowo-płacowego przedsiębiorstwa.

² Grupa LUKAS obejmuje LUKAS SA oferujący kredyty ratalne, samochodowe i gotówkowe oraz LUKAS Bank SA – bank detaliczny oferujący różne produkty depozytowe, kredytowe i karty płatnicze dla osób fizycznych.

³ Za to wdrożenie odpowiedzialny był autor niniejszego opracowania, który w latach 1999-2002 jako dyrektor departamentu zarządzania personelem w obu analizowanych przedsiębiorstwach przygotował i wdrożył strategię personalną Grupy LUKAS oraz kierował wszystkimi najważniejszymi projektami związanymi z realizacją wynikających z niej zadań i celów, w tym także z implementacją rozwiązań i systemów w obszarze ocen okresowych, motywowania i rozwoju.

⁴ Podstawą prawną utworzenia LUKAS Banku SA była licencja bankowa uzyskana przez zakup Banku Świętokrzyskiego w Kielcach, natomiast podstawę biznesową i organizacyjną stanowiły oddziały regionalne LUKAS SA. Kadra menedżerska w centrali banku oraz dyrektorzy oddziałów regionalnych początkowo pochodzili wyłącznie z LUKAS SA (podwójne zatrudnienie).

⁵ Dotyczyło to stanowisk: dyrektora IT, dyrektora marketingu, dyrektora personalnego oraz dyrektora finansowego. Do firm head-hunterskich, którym w tamtym okresie Zarząd LUKAS SA zlecał poszukiwanie kandydatów na wymienione stanowiska należały: Korn Ferry International, Egon Zehnder, Word Howell.

W latach 1993-1998 w analizowanym przedsiębiorstwie obowiązywały tylko te regulacje wewnętrzne instytucjonalizujące jego funkcję personalną, które wynikały z kodeksu pracy: regulamin wynagradzania wraz z regulaminem premiowania, regulamin pracy i regulamin wykorzystywania środków z ZFŚS. Taki stan wynikał z dynamicznego rozwoju biznesu w tym przedsiębiorstwie, które przez wiele lat zajmowało pozycję zdecydowanego lidera na rynku kredytów ratalnych dla osób fizycznych w Polsce oraz niedoceniań przez dyrektora zarządzającego znaczenia funkcji personalnej w zakresie wspierania biznesu.

Na początku 1998 r. prezes zarządu i zarazem współwłaściciel firmy ⁶, który dostrzegał potrzebę przekształcenia dotychczasowej funkcji kadrowej w profesjonalny system zarządzania zasobami ludzkimi, przekonał zarząd do zatrudnienia dyrektora personalnego. Nowemu menedżerowi personalnemu powierzono zadanie przygotowania strategii personalnej i całego systemu operacyjnego HRM oraz ich szybkiego wdrożenia, ale ten, mimo pokładanych w nim nadziei, nie przygotował ani nie wdrożył żadnego projektu i po kilku miesiącach został zwolniony. Na jego miejsce na początku 1999 r. zatrudniono nowego dyrektora departamentu zarządzania personelem ⁷ i postawiono przed nim takie same zadania, jakie otrzymał jego poprzednik. Już na samym „wejściu” nowy menedżer personalny miał utrudnioną sytuację, na którą złożyły się: nieufność do jego osoby ze strony części kierownictwa, spowodowana brakiem efektów u jego poprzednika, niedoceniań znaczenia funkcji personalnej, silna presja czasu, a także duża ilość zadań bieżących związanych z rekrutacją i szkoleniem pracowników do uruchamianych oddziałów LUKAS Banku SA ⁸.

3. HRM w Grupie LUKAS

Przygotowanie i wdrażanie strategii personalnej oraz systemu HRM w całej Grupie LUKAS stanowiły najważniejszy cel strategiczny nowego menedżera personalnego. Najważniejszym jego priorytetem bieżącym natomiast było efektywne wspieranie projektu tworzenia LUKAS Banku SA przez prowadzenie rekrutacji i szkoleń pracowników do otwieranych w bardzo szybkim tempie jego oddziałów na terenie całej Polski.

W zakresie administracji kadrowo-płacowej usprawniono organizację obiegu i sposób przechowywania dokumentacji kadrowej i płacowej w formie papierowej,

⁶ Był nim Mariusz Łukasiewicz, pomysłodawca i współzałożyciel analizowanego w opracowaniu przedsiębiorstwa.

⁷ Funkcję tę pełnił autor tego opracowania, który wcześniej przez cztery lata pracował w Banku Zachodnim SA we Wrocławiu na stanowisku dyrektora departamentu kadr.

⁸ W ciągu 9 miesięcy, tj. od marca do grudnia 1999 r. utworzono i uruchomiono 69 wystandaryzowanych biznesowo, organizacyjnie, technologicznie i wizualnie oddziałów LUKAS Banku SA.

uproszczono i ujednolicono formularze kadrowe oraz usprawniono elektroniczną ewidencję danych kadrowych, płacowych i spraw socjalnych.

Dokonano głębokich zmian w obowiązującym taryfikatorze płac zasadniczych, dostosowując kategorie zaszerogowania i stawki płac zasadniczych do szybkich zmian w strukturze organizacyjnej LUKAS SA i LUKAS Banku SA oraz relacji płacowych na lokalnych rynkach pracy w Polsce (były one corocznie aktualizowane). Przygotowano nowe zasady premiowania handlowców i windykatorów, które umożliwiły uzależnienie wysokości premii pracowników reprezentujących te grupy zawodowe od rezultatów ich pracy. Wprowadzono także powszechny system budżetowania, obejmujący także sferę ZZL. W ślad za wymienionymi zmianami zmodyfikowano i uaktualniono regulaminy: wynagradzania, pracy oraz wykorzystania środków z ZFŚS.

Cały tzw. miękki HRM praktycznie został zbudowany od podstaw. Bazą dla systemu ZZL w obu omawianych przedsiębiorstwach była strategia personalna Grupy LUKAS przygotowana przez dyrektora departamentu zarządzania personelem przy współudziale doradczym wszystkich najważniejszych menedżerów. Istotnym czynnikiem sprzyjającym wdrożeniu tego systemu było uzyskanie przez dyrektora personalnego statusu rzeczywistego partnera strategicznego zarządów obu przedsiębiorstw, nadanie wysokiej rangi funkcji personalnej oraz uznanie departamentu zarządzania personelem za jedną z kluczowych komórek organizacyjnych (**wymiar strategiczny**).

Do najważniejszych elementów systemu HRM w omawianych przedsiębiorstwach w **wymiarze operacyjnym**, należy zaliczyć opracowanie i wdrożenie następujących projektów:

- systemu okresowych ocen pracowniczych oraz systemu badania i rozwoju kompetencji menedżerskich;
- wyłonienia i przygotowania zespołu trenerów wewnętrznych we wszystkich dziesięciu oddziałach regionalnych koordynowanych przez menedżera zespołu zatrudnionego w centrali obu firm (departament zarządzania personelem) i rozpoczęcie przez nich pracy szkoleniowej i doradczej;
- programu rozwoju następców na stanowiska kierownicze (wewnętrzna rezerwa kadrowa) oraz programu szybkich ścieżek karier zawodowych;
- programów coachingu i mentoringu;
- systemu badania i raportowania nastrojów społecznych oraz monitorowania klimatu społecznego w obu przedsiębiorstwach.

W **wymiarze organizacyjno-strukturalnym** dokonano następujących istotnych zmian związanych z wdrożeniem systemu ZZL w obu przedsiębiorstwach:

- rozbudowano departament zarządzania personelem (DP) o zespół ds. rozwoju pracowników i menedżerów, odpowiedzialny za realizację opisanych zadań w zakresie „miękkiego” HRM, samodzielne stanowisko ds. szkoleń oraz samodzielne stanowisko ds. rekrutacji i selekcji;

- utworzono stanowisko koordynatora zespołu trenerów wewnętrznych usytuowane w DP oraz stanowiska trenerów wewnętrznych we wszystkich oddziałach regionalnych obu analizowanych przedsiębiorstw.

Zaprojektowane zmiany w systemie społecznym obu przedsiębiorstw, pomimo krótkiego czasu wdrożenia oraz napiętych harmonogramów wykonawczych, zostały wprowadzone przy pełnej komunikacji każdego z projektów, ze wszystkimi menedżerami najwyższego poziomu zarządzania, tj. członkami zarządów, dyrektorami departamentów w centrali i dyrektorami oddziałów regionalnych. Wzięto pod uwagę wszystkie konstruktywne i ważne merytorycznie ich propozycje i sugestie. Przed samym wdrożeniem, a także zaraz po, przeprowadzono szkolenia, instruktaże oraz konsultacje wewnętrzne. Prowadzili je: dyrektor personalny i specjaliści kierowanego przez niego departamentu oraz trenerzy wewnętrzni. Udzielano także bezpośredniego wsparcia dyrektorom oddziałów bankowych w rozwiązywaniu społecznych i organizacyjnych problemów towarzyszących wprowadzanym zmianom.

Istotnym czynnikiem sprzyjającym skuteczności prezentowanego wdrożenia wymienionych przedsięwzięć była aprobatą przygotowywanych zmian przez zarządy, a zwłaszcza przez prezesów obu przedsiębiorstw. Omawiane zmiany zostały wprowadzone w życie na mocy ich zarządzeń.

Przeszkody we wdrożeniu systemu HRM w Grupie LUKAS. Konsultacyjno-partycypacyjny sposób wdrażania systemu HRM w LUKAS SA i w LUKAS Banku SA sprzyjał usunięciu wielu przeszkód i ograniczeniu niektórych spośród nich, ale nie pozwolił na ich całkowite wyeliminowanie w sferze psychospołecznej, organizacyjnej i technologicznej.

Do najważniejszych przeszkód utrudniających wdrożenie tego systemu w sferze psychospołecznej należały:

- utrwalony w świadomości części kadry kierowniczej stereotyp drugorzędного znaczenia funkcji personalnej (może poza docenianiem rozwiązań motywacyjnych dla stymulowania efektywności pracy, w szczególności pracowników działów sprzedaży oraz pracowników oddziałów bankowych),
- silne opory pracowników przeciwko wprowadzaniu głębokich zmian w obszarze społecznym analizowanych przedsiębiorstw, spowodowane obawą o pogorszenie ich dotychczasowej sytuacji,
- brak wiedzy i doświadczeń w tym zakresie u większości pracowników.

W sferze organizacyjnej przeszkodami były:

- szczupłość zatrudnienia w oddziałach bankowych, filiach LUKAS SA oraz komórkach centrali obu przedsiębiorstw,
- dynamiczny rozwój sieci bankowej, angażujący większość czasu oraz wysiłku organizacyjnego, który zbiegł się w czasie z wdrożeniem.

Przeszkodami w sferze technologicznej natomiast były:

- mało wydajny, wadliwie funkcjonujący system kadrowo-płacowy YUMA, którego architektura w niewielkim stopniu sprzyjała uproszczeniu obsługi ponad dwóch tysięcy pracowników,
- brak systemu komputerowego do ewidencji i przetwarzania ogromnej ilości danych i informacji, a zwłaszcza wyników okresowych ocen pracowników i menedżerów na potrzeby projektowania w sferze motywowania, szkoleń i rozwoju.

4. Ocena skuteczności wdrożenia i upowszechnienia systemu HRM w LUKAS SA i LUKAS Banku SA

Wdrożenie systemu HRM w Grupie LUKAS oraz upowszechnienie zmian związanych z tym systemem należy ocenić pozytywnie. Opracowana i wprowadzona w życie po raz pierwszy w historii obu przedsiębiorstw tworzących Grupę LUKAS, stworzyła merytoryczną i metodyczną podstawę do wdrożenia wszystkich projektów rozwiązań i systemów operacyjnych w obszarze oceniania, motywowania, szkolenia i rozwoju pracowników i menedżerów.

Wyniki okresowych ocen pracowniczych przeprowadzanych corocznie, począwszy od 2000 r. na podstawie wdrożonych systemów: ocen pracowniczych oraz badania i rozwoju kompetencji menedżerskich, umożliwiły sporządzenie bilansu kompetencji, analizę potrzeb szkoleniowych, przygotowanie programów rozwoju dla kandydatów na stanowiska kierownicze, w tym także programów mentoringu, opracowanie ścieżek awansu, modyfikację istniejących rozwiązań premiowych oraz wprowadzenie wielu materialnych i niematerialnych, pozapłacowych elementów motywowania w obu przedsiębiorstwach.

O skuteczności wdrożenia analizowanego systemu HRM w Grupie LUKAS świadczą również pozytywne zmiany w sferze psychospołecznej. Należy do nich zaliczyć: przełamanie nieufności części dyrektorów centrali i dyrektorów oddziałów regionalnych wobec inwestowania środków finansowych i wysiłku organizacyjnego w rozwój pracowników i menedżerów, silniejszą, niż dotychczasową, ich integrację wokół najważniejszych celów i zadań, pełną komunikację na wszystkich poziomach organizacji oraz zbudowanie klimatu zaufania i otwartości.

Wprowadzone zmiany znalazły uznanie nie tylko w oczach zarządów obu przedsiębiorstw. W 2001 r. LUKAS Bank SA zdobył tytułu Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Polsce za całokształt nowatorskich rozwiązań w dziedzinie HRM, w szczególności za stworzenie nowoczesnych systemów: motywacyjnego, okresowych ocen pracowników i menedżerów, a także doskonalenia oraz rozwoju menedżerów i pracowników.

5. Zakończenie

Wdrożenie sytemu HRM w Grupie LUKAS, pomimo krótkiego czasu na przygotowanie i wprowadzenie zmian, zakończyło się sukcesem. Zbudowano praktycznie od nowa cały „miękki” HRM. Dokonano wielu zmian w dotychczas funkcjonujących rozwiązaniach płacowych, premiowych oraz w zakresie organizacji i prowadzenia szkoleń. Doprowadzono także do silniejszej integracji społecznej wewnątrz organizacji. Dzięki temu udało się stworzyć kompleksowy, koherentny i profesjonalnie funkcjonujący system zarządzania zasobami ludzkimi w obu przedsiębiorstwach tworzących tę grupę.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, red. A. Szalkowski, Poltext, Warszawa 2002.
- Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.

HRM IN LUKAS GROUP – THE EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS

Summary

HRM implementation in LUKAS Group has been presented in this paper. There was described at the beginning the personal function in realized LUKAS S.A. until the time of building up LUKAS Bank S.A. Then changes in the areas of evaluating, motivating, training and development of personnel have been shown, as a framework for the complex and professional HRM system in these companies. These changes have been described in the following dimensions: strategic, operational, organizational and structural. The analysis of the method of this implementation and social, psychological, organizational and technological barriers, restricting this implementation, has been done as well.