

Czesław Zajac

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ORGANIZACJA DYNAMICZNA A ZMIANY NA PRZYKŁADZIE EUROBANKU SA WE WROCŁAWIU

1. Wstęp

Zmiany we współczesnych organizacjach, obecnie częściej rewolucyjne i szybciej niż ewolucyjne i wolne [Martyniak 2000, s. 366-367], powinny być analizowane w różnych wymiarach: społecznym, kulturowym, ekonomicznym (finansowym), organizacyjnym oraz w perspektywie czasu. Ważne jest także trafne rozpoznawanie siły, charakteru wpływu zmian otoczeniu oraz ich skutków na funkcjonowanie organizacji i jej „tkankę społeczną”. Dotyczy to szczególnie skutków, jakie mogą wywoływać zmiany zewnętrzne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Zmiany zarówno o charakterze ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym można traktować jako generatory i stymulatory wzrostu i rozwoju organizacyjnego [Zajac 2002, s. 92].

Jednym z interesujących poznawczo zagadnień w obszarze zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach jest wpływ zmian na zachowania pracowników i menedżerów. Stanowi ono przedmiot badań naukowych i zainteresowań praktyków, którym coraz trudniej przychodzi podejmować trafne decyzje w silnie turbulentnej, wirtualnej, „globalizującej” się i nieprzewidywalnej rzeczywistości biznesowej [Przedsiębiorstwo... 2000, s. 38].

Celem referatu jest syntetyczna analiza przejawów oraz skutków zmian biznesowych, organizacyjnych i strukturalnych w Eurobanku SA we Wrocławiu. Bank ten stanowi przykład młodej i bardzo dynamicznie rozwijającej się instytucji, która w ciągu trzech lat swojego istnienia przeżyła wiele głębokich i radykalnych zmian, ze zmianą właściciela włącznie.

2. Charakterystyka Eurobanku SA jako obiektu badań

Eurobank SA z siedzibą we Wrocławiu jest spółką akcyjną utworzoną w 2002 r. na bazie dwóch innych banków, znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej (w obu funkcjonowały zarządy komisaryczne), tj. Banku Wschodniego SA w Białym-

stoku oraz Banku Spółem SA w Warszawie. Inicjatorem pomysłu tego przedsięwzięcia oraz dawcą kapitału był Mariusz Łukasiewicz, współzałożyciel LUKAS SA oraz LUKAS Banku SA i zarazem jeden z twórców sukcesu obu tych instytucji finansowych.

Podstawowym celem wymienionego przedsiębiorcy było zbudowanie, na podstawie uzyskanych po przejęciu obu banków licencji bankowych, zupełnie nowej instytucji finansowej pod względem biznesowym, technologicznym, funkcjonalnym, organizacyjnym, społecznym i kulturowym. Stanowi ona przykład przedsiębiorstwa o charakterze „quasi-green field”, ze względu na to, że większość pomysłów dotyczących jego produktów, organizacji (w tym struktury organizacyjnej), zarządzania oraz rozwiązań operacyjnych, niezbędnych do sprawnego funkcjonowania banku, została „przeniesiona” z LUKAS Banku SA przez grupę menedżerów, którzy wraz z założycielem i właścicielem w jednej osobie, odeszli od dotychczasowego pracodawcy i zaczęli w bardzo szybkim tempie tworzyć nowy bank.

Po nagłej śmierci jego założyciela i właściciela Eurobank SA został przejęty w ubiegłym roku przez francuski bank Societe Generale.

Eurobank SA jest przykładem młodej organizacji, o czym świadczą okres jego funkcjonowania od momentu utworzenia oraz struktura wiekowa zatrudnionych w nim pracowników, przedstawiona w tab. 1.

Tabela 1. Wielkość zatrudnienia według płci oraz średni wiek zatrudnionych w Eurobanku SA w latach zgodnie ze stanem na 31.12.2005

	Wielkość zatrudnienia w osobach	
	centrala	oddziały
Kobiety	218	716
Mężczyźni	311	206
Średni wiek zatrudnionych w latach	30, 53	24,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurobanku SA.

Na 1441 osób zatrudnionych w Eurobanku aż 64,8% stanowią kobiety, co jest zjawiskiem typowym dla sektora bankowego w Polsce, a wykształcenie wyższe posiada 56,5% ogółu zatrudnionych. Struktura wiekowa zatrudnienia w analizowanej instytucji potwierdza tezę stawianą często przez socjologów organizacji i teoretyków zarządzania, że bardzo silne tempo zmian w krótkim czasie oraz ich intensywny charakter są w stanie wytrzymać ludzie młodzi, kierowani przez grupę doświadczonych menedżerów, o silnym wyczuciu granic wrażliwości i odporności pracowników na wprowadzane zmiany [Clarke 1997, s. 108].

Eurobank SA, rozpoczynający swoją działalność jako „macbank”, od początku swojego istnienia rozwija się jako bank detaliczny, oferujący klientom detalicznym relatywnie proste, szybko rentowne produkty kredytowe – kredyty gotówkowe oraz karty płatnicze wydawane od „ręki” na miejscu obsługi klienta, zwłaszcza w hipermarketach. W ostatnim okresie w banku wprowadzono drugi kanał sprzeda-

ży – pośredników finansowych. Bank ten zaczął pełnić także funkcję brokera na rynku kredytów hipotecznych, sprzedając produkty innych banków.

Zamierzenia strategiczne w zakresie przedmiotu działalności Eurobanku SA obejmują poszerzenie oferty produktowej o sprzedaż kredytów hipotecznych i kart kredytowych poprzez własną, stale rozwijaną sieć oddziałów bankowych, a także wprowadzenie obsługi klientów przez Internet oraz rozwój innych, alternatywnych kanałów sprzedaży.

Na podkreślenie zasługuje również to, że prognozy finansowe przygotowane na podstawie wypracowanego w ciągu pierwszych pięciu miesięcy tego roku zysku wskazują, iż w 2006 r. (czwartym roku funkcjonowania na rynku) analizowany bank osiągnie dodatni wynik finansowy, co jest zjawiskiem rzadko spotykanym w tej branży.

3. Najważniejsze zmiany w okresie funkcjonowania banku i sposoby kształtowania tych zmian

Eurobank SA, jak już wcześniej podkreślono, w procesie swojego rozwoju przeżywa bardzo szybkie i dynamiczne zmiany, które wywołały również liczne skutki społeczne. W ciągu sześciu miesięcy od momentu uruchomienia projektu tworzenia nowego banku zostało utworzonych czterdzieści oddziałów bankowych, a w ciągu trzech pierwszych miesięcy jego funkcjonowania uruchomiono dalszych sześćdziesiąt oddziałów. Taki szybki rozwój organizacyjny był możliwy dzięki przyjętemu modelowi strukturalno-organizacyjnemu, który opierał się głównie na tzw. kioskach bankowych (stawianych w pierwszym rzędzie w hipermarketach), obsługiwanych przez niewielkie zespoły tzw. doradców klienta, oraz dzięki mocnemu wsparciu wizerunkowemu, pozwalającemu kreować silną markę nowego banku w licznych i kosztownych kampaniach telewizyjnych. W 2003 r. bank został „liderem” w Polsce w obszarze wydatków na cele reklamowe. Oddziały bankowe na początku lokalizowane były w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców, a następnie w miastach o liczbie mieszkańców powyżej 50 tysięcy, ale nieprzekraczającej 100 tysięcy. Obecnie tworzy się je także w mniejszych miastach. Prezentowany bank jako pierwszy w Polsce wprowadził wpłatomaty, urządzenia na wzór bankomatów, służące do wpłacania przez klientów gotówki. Zautomatyzował i z informatyzował również większość transakcji *backoffice’owych*, a na samym początku swego funkcjonowania uruchomił telecentrum i zastosował najnowocześniejsze systemy zabezpieczeń informatycznych oraz zabezpieczeń w zakresie fizycznego dostępu do obiektów i pomieszczeń centrali.

Skutkiem przyjętej koncepcji rozwoju Eurobanku SA oraz jego modelu organizacyjnego i strukturalnego była wymiana praktycznie całej kadry i pracowników przejętych banków, a także konieczność przeprowadzenia błyskawicznej, skutecznej rekrutacji brakującej części kadry kierowniczej i specjalistów w tworzonej we Wrocławiu Centrali Banku, stanowiącej konieczne uzupełnienie grupy menedżerów z LUKAS’a, którzy przeszli wraz z Mariuszem Łukasiewiczem do nowej firmy oraz pracowników sieci sprzedaży na terenie całego kraju.

W stosunku do zwalnianych pracowników, którzy z jednej strony nie chcieli przeprowadzić się z Warszawy i Białegostoku do Wrocławia, co świadczy o wciąż niskiej mobilności aktywnej zawodowo części społeczeństwa w Polsce (zwłaszcza wśród średniego i starszego pokolenia) i małych skłonnościach do zmiany miejsca zatrudnienia i zamieszkania, z drugiej zaś nie odpowiadali merytorycznie i mentalnościowo nowym standardom pracy i wymaganiom biznesowym i organizacyjnym, zastosowano zasadę „cywilizowanego outplacementu” [Strużyńska i in. 2000, s. 7-11]. Polegał on nie tylko na przygotowaniu odpraw dla odchodzących pracowników, ale także na finansowaniu ich uczestnictwa w kursach i warsztatach w zakresie aktywnego poszukiwania pracy, a nawet kontraktowania w razie potrzeby konsultacji psychologa. Ten rodzaj wsparcia, jakiego udzieliło kierownictwo Eurobanku SA odchodzącym pracownikom Banku Spółem SA oraz Banku Wschodniego SA można określić bardziej jako postawę „troskliwej matki” niż „wymagającego ojca” [Cartwright, Cooper 2001, s. 59-60, 62-65].

Natomiast w odniesieniu do nowo przyjmowanych pracowników oddziałów bankowych, dla których w ponad 50% była to pierwsza w życiu praca, jako podstawowe kryterium kwalifikacji przydatności do pracy zastosowano ocenę predyspozycji do budowania pozytywnych relacji interpersonalnych, istotnych w kontekście przyszłych, bezpośrednich kontaktów z klientem. Takie podejście było konieczne ze względu na ogromne tempo rozwoju sieci sprzedaży, a jego skutkiem stała się relatywnie wysoka fluktuacja części personelu i konieczność prowadzenia kolejnych czasochłonnych rekrutacji.

Należy podkreślić, że w pierwszym etapie działalności najważniejszy dla właściciela i kierownictwa banku był rozwój firmy oraz pełna realizacja przyjętych celów biznesowych. Temu założeniu strategicznemu podporządkowano w sposób zdecydowany także wszystkie działania w sferze zasobów ludzkich. Podejście do zasobów ludzkich w Eurobanku SA w tamtym okresie było zbliżone do modelu *sita*. Obecnie coraz bardziej zwraca się uwagę na zagadnienia rozwoju ludzi poprzez szkolenia i budowanie ścieżek karier zawodowych oraz kształtowanie właściwego poziomu motywacji pracowniczej. W tym celu wykorzystuje się m.in. pozafinansowe materialne i niematerialne instrumenty motywowania. Prowadzone są również wewnątrzorganizacyjne badania nastrojów pracowniczych. Skłania to do twierdzenia, że podejście kierownictwa tego banku, a szczególnie sposób działania dyrektora departamentu zarządzania personelem, zbliżone są do założeń modelu kapitału ludzkiego.

Takie podejście było także wyraźnie widoczne w procesie dość długotrwałego poszukiwania nowego właściciela, w czasie którego w negocjacjach z potencjalnymi inwestorami, zwracano uwagę na unikatową strategię, siłę marki oraz wysoki potencjał społeczny tej instytucji.

Do bardzo ważnych zmian, w ciągu w ostatnich kilkunastu miesięcy funkcjonowania Eurobanku SA należy zaliczyć nagłą śmierć Mariusza Łukasiewicza oraz zmianę właściciela banku, dokonaną poprzez jego przejęcie przez francuski bank *Societe Generale*. Pierwsze z wymienionych wydarzeń w „życiu” omawianej organizacji wywołało olbrzymi szok, zwłaszcza wśród grupy pracowników od

wielu lat związanych zawodowo z dotychczasowym właścicielem, ale w konsekwencji nie spowodowało odejść z pracy kluczowych menedżerów.

Zmiana właściciela natomiast oznacza nowy etap w rozwoju biznesowym, organizacyjnym analizowanej instytucji, przejście z firmy rodzinnej do międzynarodowej korporacji. Oznacza ona także powolną, jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez autora tego opracowania za pomocą wywiadów luźnych prowadzonych z kierownictwem Eurobanku SA, zmianę kultury organizacyjnej. Jest to przejście z dotychczasowej kultury hazardystów, wzorowanej na wartościach i normach typowych dla kultury organizacyjnej LUKAS'a, do kultury stabilności, charakterystycznej dla dużych organizacji („korporatyzacja kultury organizacyjnej”). Prowadzi to również, co podkreślają w swoich wypowiedziach respondenci, do zmiany postaw i zachowań pracowników i menedżerów. Zaczynają oni przekształcać się w urzędników bankowych, zainteresowanych bardziej przestrzeganiem wewnętrznych przepisów organizacyjnych, niż podejmowaniem ryzykownych decyzji i działań. W miejsce dotychczasowej brawury, spontaniczności, szybko zmieniających się decyzji, pojawiają się działania planowane, praca w zespołach projektowych, wprowadza się szereg elementów zarządzania przez cele. Następuje zmiana zachowań i postaw pracowników oraz menedżerów w wymiarze jednostkowym i grupowym analizowanej instytucji. Należy to uznać za wewnątrzorganizacyjne zjawisko społeczne, typowe dla transformacji kulturowej, polegającej na przekształceniu żywiołowości, silnej konkurencji wewnętrznej oraz spontaniczności, charakterystycznych dla młodych, dynamicznie rozwijających się organizacji, w nową rzeczywistość organizacyjną, opartą na względnej stabilności i ładzie wewnętrznym.

Transformacja kulturowa tego typu ma wymiar globalny, zwłaszcza jeśli wiąże się z wcześniejszą zmianą właścicielską, dokonywaną przez inwestorów branżowych, funkcjonujących jako wielkie ponadnarodowe korporacje. Zwykle posiadają one doświadczenie wyniesione z wcześniej przeprowadzanych przejęć i fuzji. Doświadczenie to owocuje często w praktyce wprowadzaniem utrwalonych i wcześniej sprawdzonych wzorców, instrumentów zarządzania oraz nowych standardów pracy, a także nowych wartości i norm konstytuujących zachowania ludzi w organizacji.

4. Zakończenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach szybkich i dynamicznych zmian, których siłę i intensywność potęgują zmiany zewnętrzne o podobnym charakterze, generowane przez ich otoczenie. Zmiany produktowe, technologiczne, strukturalne, a zwłaszcza zmiany właścicielskie wywołują także liczne problemy społeczne i prowadzą do transformacji kultury organizacyjnej. Są one również przyczyną zmian postaw i zachowań pracowników i menedżerów. Potwierdza to także zaprezentowany w referacie przykład Eurobanku SA, młodej, żywiołowo rozwijającej się instytucji bankowej w Polsce, która po przejęciu przez instytucjonalnego inwestora branżowego, francuski bank Societe Generale, przekształca się, także w wymiarze społecznym i kulturowym, w „okrzepłą” korporację bankową.

Literatura

- Cartwright S., Cooper C.L. (2001), *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa.
- Martyniak Z. (2000), *Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, AE, Wrocław.
- Przedsiębiorstwo przyszłości* (2000), red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Strużyna J. i in. (2000), *Przewodnik po outplacement*, Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor” Sp. z o.o., Ruda Śląska.
- Zajac C. (2002), *Zmiany w przedsiębiorstwach. Wybrane organizacyjno-metodyczne i społeczne aspekty procesu zarządzania zmianami*, Dolnośląska Szkoła Bankowa, Lubin.

THE DYNAMIC ORGANIZATION AND CHANGES IN EUROBANK SA

Summary

The paper presents the issue of changes in the dynamic developing organization from the point of view of the essence and social effects of these changes, and ways of shaping them. They are described on the basis of the empirical research made by the author in Eurobank SA. The results of this research indicate that rapid and violent productive, structural, organizational and ownership changes lead to the deep changes in the area of human resources and organizational culture. Especially the ownership changes via the acquisitions done by the institutional branch investors – big international corporation, generate the transformation of norms and values and as a result the changes of the behavior and attitudes of employees and managers in acquired companies. This research is also the testimony of the fact, that owners treat business goals and tasks as the priority in the first phase of development of their companies.