

Zmiany w procesach zarządzania kadrami w BPH PBK

W czerwcu tego roku w Banku BPH PBK, powstałym w wyniku połączenia Banku Przemysłowo Handlowego oraz Powszechnego Banku Kredytowego, rozpoczął się proces wdrażania nowego systemu informatycznego do wspomagania procesów zarządzania kadrami. Projekt ten oprócz zmian w architekturze systemu i zakresie obsługiwanych funkcji, jest jednocześnie projektem reengineeringu procesów związanych z zarządzaniem kadrami. Przed zespołem wdrożeniowym stoi szereg zadań związanych ze stworzeniem procesów HR praktycznie od nowa.

Cieszy nas bardzo, że BPH PBK dołączył do grona blisko dwustu użytkowników rozwiązań SAP. Nasza satysfakcja jest tym większa, że jest to pierwszy bank w Polsce, który zdecydował się na korzystanie z naszego oprogramowania w obszarze Human Resources. Jestem przekonany, że to wdrożenie jest zwiastunem naszych następnych sukcesów w sektorze bankowym i finansowym - powiedział Grzegorz Kozłowski, Prezes Zarządu, SAP Polska.

O wykorzystaniu rozwiązań informatycznych do budowania kapitału ludzkiego dużej organizacji, oraz o tym, jak prowadzić proces łączenia dwóch dużych, wcześniej odrębnych organizacji, z panią prezes Katarzyną Niezgodą, nadzorującą Pion Zarządzania Zasobami Ludzkimi, rozmawia Tomasz Domański.

TDO: Pani Prezes, dlaczego bank zdecydował się na wdrożenie nowych rozwiązań wspierających zarządzanie kadrami właśnie teraz, gdy stoją przed nim wyjątkowo trudne zadania związane z połączeniem dwóch niezależnych do niedawna instytucji finansowych?

KNI: Jakość usług świadczonych przez bank to jakość pracowników. BPH PBK to w 100 procentach ludzie i to od ich zachowań i motywacji zależy wizerunek firmy i jej sukces. Chcemy, aby nasi pracownicy byli jak najlepiej przygotowani do realizacji strategii Banku. Wszystkie działania związane ze zmianami w obszarze zarządzania kadrami są temu podporządkowane.

Te działania to przede wszystkim: strategiczne wykorzystanie informatyki do wsparcia działań HR, optymalizacja i racjonalizacja struktury zatrudnienia „pod” cele strategiczne, jakie postawił sobie Bank, poprawa efektywności pracy oraz dostosowanie zadań i możliwości pracowników do nowej struktury organizacyjnej.

Procesom tym towarzyszy także szereg innych działań, podporządkowanych m.in. prowadzeniu otwartej polityki wewnętrznej promocji wspomagającej ruchy kadrowe, które następują w Banku.

Chcemy zburzyć dogmat: *kto ma wiedzę, ten ma władzę*. Informatyka ma nam pomóc w uzyskaniu bardzo dobrej komunikacji, otwierającej pracownikom nowe możliwości i umożliwiającej efektywne wykorzystanie potencjału ludzi.

TDO: *Pani Prezes, bank jako instytucja finansowa na pewno nie wdraża nowych rozwiązań na zasadzie: „sztuka dla sztuki”. W jakich aspektach Bank widzi i mierzy kapitał, jakim są jego pracownicy? Jakie inicjatywy służą polepszeniu wykorzystania możliwości tkwiących w ludziach zatrudnionych w BPHPBK?*

KNI: Na pewno jednym z ważnych aspektów jest określenie proporcji kosztów osobowych do dochodów Banku. W tej materii wiele jest jeszcze do zrobienia i wiemy, że do chwili obecnej nie wypracowaliśmy optymalnego rozwiązania.

Chcemy nauczyć się mierzyć, ile kosztuje nas wyposażenie pracowników w konkretne kompetencje, które wykorzystają oni w realizacji powierzonych im zadań. Chcemy znać i planować dokładne koszty szkoleń, np. językowych, które są dla nas ważnym elementem budowania kapitału ludzkiego.

Kolejnym bardzo ważnym aspektem są relacje pracownicze i ich powiązanie z tempem przemian zachodzących w naszej organizacji. Stworzenie ludziom odpowiednich warunków do tego, aby czuli się w firmie komfortowo, byli otwarci i nie zestresowani, doskonale przyspiesza wprowadzanie zmian. I na odwrót, gdy ludzie pracują w stresie, proces przekształcenia zamiera lub staje się bardzo powolny.

To, w jakim stopniu każdy z pracowników identyfikuje się z firmą wpływa bezpośrednio na jakość świadczonych przez nas usług. Inaczej rozmawia się z panią w okienku kasowym, gdy ta utożsamia się z Bankiem i angażuje się w jego sukces, a inaczej, gdy zadowolenie klienta jest jej obojętne.

Wprowadzając program „Zarządzanie przez cele” (ang. Management by Objectives) chcemy skupić się na kolejnym aspekcie budowania kapitału ludzkiego, a mianowicie na skierowaniu działań przełożonych i pracowników, tak by realizować strategię działania Banku. Program ten zakłada wytyczanie kadrze menedżerskiej i poszczególnym pracownikom konkretnych celów i terminów ich realizacji, przy czym są to najczęściej cele biznesowe, związane m.in. ze sprzedażą usług. Oceny wszystkich pracowników mają zaczynać się od wyznaczenia im celów, a stałym elementem komunikacji z pracownikami ma być informowanie ich o wynikach osiągniętych przez nasz Bank.

TDO: *Kto jest odpowiedzialny w banku za budowanie kapitału ludzkiego? Czy jest to konkretna komórka organizacji, czy może struktura rozproszona?*

KNI: Wychodzimy z założenia, że zadaniem każdego menadżera liniowego jest aktywny udział w procesach budowania kapitału ludzkiego. Każdy z nich powinien umieć nagradzać i karać pracowników, pomagać im wyznaczać ścieżki kariery oraz dbać o ich indywidualny rozwój.

Pion personalny jest po to, aby wspomagać menadżerów w tych działaniach, aby wykształcać w nich umiejętności związane z zarządzaniem ludźmi. Dostarcza im wiedzy na temat wpływu ich decyzji na zachowania ludzi oraz uczy jak postępować, a jakich działań unikać. Dla pionu personalnego opinia przełożonych jest kluczowa. Kształtując nowe programy, procedury i rozwiązania zawsze staramy się dowiedzieć się, jakie są oczekiwania kadry menedżerskiej i na jakie problemy ona napotyka.

TDO: *Proces łączenia dwóch wcześniej odrębnych organizmów, jakimi były BPH i PBK jest bardzo ciekawym procesem z punktu widzenia teorii zarządzania kadrami. Nagle zderzają się dwie kultury pracy, dwa style zarządzania, różne formy motywowania, premiowania i wynagradzania. Jakie inicjatywy, związanie z procesem łączenia, zachodzą w banku?*

KNI: Platformą centralizacji procesów HR jest wdrożenie wspomagającego je systemu informatycznego firmy SAP. Procesy ujednociania dotyczą wszystkich aspektów zarządzania ludźmi, począwszy od rekrutacji, poprzez oceny okresowe, programy rozwojowe, integrację oferty szkoleniowej, wprowadzenie szkoleń integracyjnych oraz ujednoczenie systemu motywacyjnego (premie, czynniki pozafinansowe). Ustandaryzowania wymaga także struktura stanowisk (nazewnictwo, wartość, szczebel). Opracowując nowe standar-

dy staramy się, zamiast wybierać jedno ze starych rozwiązań, stworzyć coś nowego, dającego szansę na dodatkowe korzyści, zawierającego jednak najlepsze cechy dotąd stosowanych metod.

TDO: *Zespół wprowadzający w BPH PBK rozwiązania mySAP HR składa się z pracowników obu byłych banków. Jakie zadania postawiono przed tym zespołem?*

KNI: Dwa główne zadania zespołu to jednoczesne przeprowadzenie fuzji i centralizacji procesów HR. W każdym z banków przed fuzją struktura pionu HR była inna. W banku zielonym (BPH) specjaliści HR byli w każdym oddziale. W banku niebieskim (PBK) HR zorganizowany był na poziomie regionów. W centralach obsługiwano około 3000 ludzi, teraz po centralizacji jest to 14 tys. osób.

Dążymy do tego, by pion HR pełnił rolę usługodawcy nastawionego na potrzeby klientów wewnętrznych, a nie **zarządzał** kadrami. Nie ma być on autorytarny! Fundamentem działania w nowym systemie organizacji pracy jest oczywiście informatyka. Zamiast dostępu do papierowych teczek chcemy wprowadzić nowe narzędzia, dające przełożonym nieporównywalnie większe możliwości, dostarczające informacji bieżących, bez opóźnień i dostępne w całym kraju, niezależnie od lokalizacji.

Wprowadzenie centralizacji wymaga też, aby kadra zarządzająca przystosowała się do nowego modelu organizacji pracy. Chcemy ponadto odbiurokratyzować procesy HR, aby szybciej, lepiej i taniej się komunikować.

Rozproszona struktura prowadzenia procesów HR, oparta o rozproszone systemy informatyczne, funkcjonująca dotychczas w obu bankach, sprawiała, że wiele procesów zarządczych było utrudnionych. Zdarzało się miesięczne opóźnienie w dostarczaniu informacji, utrudniony był proces promocji wakatów. Bywało i tak, że osoby zwolnione w jednym z banków, zatrudniały się w ponownie w drugim.

Nowy system ma także umożliwić szybkie udzielenie odpowiedzi na pytanie, ile muszą zarobić pracownicy Banku, aby ich utrzymać.

TDO: *Wiele firm odkłada inwestycje w informatykę na inne, „lepsze czasy”, natomiast BPH PBK zdecydował się na ten krok w wyjątkowo trudnym dla gospodarki okresie. Czy nie lepiej było poczekać?*

KNI: Mamy w Banku taką zasadę, że podejmując działanie tak wcześnie, jak to tylko możliwe, dłużej będziemy mogli się cieszyć jego efektami. Fuzja banków przyspieszyła

decyzję o przejściu na system zintegrowany. Wykonanie pojedynczego raportu przy wykorzystaniu danych z wielu rozproszonych systemów kosztowało nas dużo pracy ludzkiej, a czas uzyskania wyników był długi. Oprogramowanie SAP zoptymalizuje koszty obsługi personalnej, a i komórki kadrowe będą bardziej przejrzyste.

Im prędzej będziemy mogli zmierzyć sytuację, tym szybciej i łatwiej będziemy podejmować decyzje. Przestanie nam się *wydawać*, że zarządzamy, będziemy robić to rzeczywiście i w czasie rzeczywistym.

Nowy system nie jest przeznaczony tylko dla pionu personalnego. Przeciwnie, chcemy pokazać innym osobom w naszym Banku, że jest on właśnie dla nich i że może im pomóc w pracy. SAP ma być systemem dla wszystkich.

***TDO:** Dziękuję za rozmowę. Cieszę się, że BPH PBK wybrało rozwiązania SAP i trzymam kciuki za powodzenie projektu.*

Tomasz Domański jest pracownikiem firmy SAP Polska