

Katarzyna Niezgoda*

Innowacyjność jako odpowiedź na zmiany

Dylematy

Obyś żył w ciekawych czasach... Tak brzmi stare, chińskie przekleństwo. Cóż, ostatnie kilka lat mojego zawodowego życia było niewątpliwie ciekawe, myślę jednak o nich z wdzięcznością. Wiele się nauczyłam, współpracowałam z wieloma wspaniałymi ludźmi, przeżyłam fantastyczną przygodę zawodową.

Kiedy myślę o pierwszej dużej fuzji banków, w której przyszło mi wziąć udział, wiem, że początkowo nie w pełni doceniałam skalę wyzwań, z jakimi przyszło nam się zmierzyć. Na pierwszy rzut oka sprawy wydawały się dość proste. Dwie organizacje biznesowe łączą swój potencjał, by zwiększyć swój kapitał, swoje możliwości, by zaferować klientom ciekawszą ofertę, a interesariuszom – większe zyski. Decyzja o połączeniu zapadła na nadzwyczajnym walnym zgromadzeniu akcjonariuszy Powszechnego Banku Kredytowego (PBK) i Banku Przemysłowo-Handlowego (BPH) 25 września 2001 roku. Efektem tej decyzji było powstanie trzeciego co do wielkości banku w Polsce (po PKO BP i Pekao SA). Fuzja oznaczała przejście przez BPH majątku warszawskiego PBK, co dwukrotnie zwiększyło kapitał zakładowy (z 73,3 mln zł do 143,5 mln zł), ale fuzja oznaczała też powstanie organizacji zatrudniającej 16 000 ludzi, zarządzanych w obu bankach w odmienny sposób, w innych strukturach, z inną wizją zadań HR.

Decyzje w obu bankach były rozproszone, a system zarządzania zasobami ludzkimi całkowicie odmienny. W BPH specjaliści HR byli w każdym oddziale, w PBK – tylko w regionach. W samym BPH istniało 12 różnych systemów informatycznych. Sprawne poru-

* Katarzyna Niezgoda jest wiceprezesem Banku BPH SA

decyzje. Oznaczały one znaczne wydatki i dużą odpowiedzialność przed akcjonariuszami, zarządem, pracownikami i klientami, a do tego gonił nas czas. Cała operacja przypominała wymianę kół w samochodzie biorącym udział w rajdzie. Trzeba było na bieżąco robić przegląd kadrowy, promocję wakatów, budowę kadry zapasowej, a równocześnie grupa ludzi budowała system danych, które były niezbędne do jego efektywnego zarządzania.

Nieomal równolegle musieliśmy ujednoczyć system wynagrodzeń i sparametryzować koszty działania HR. A co najważniejsze, musieliśmy przekonać wszystkie departamenty banku o zaletach nowego systemu i przyzwyczać do korzystania z niego. Wykonanie tego zadania oznaczało koniec niedobrej ery „zarządzania „iluzorycznego”, z opóźnionym przepływem informacji, rozproszonej w wielu lokalizacjach, i przejście do zarządzania „rzeczywistego”, bazującego na ciągle uaktualnianych informacjach, dostępnych *online*.

Obecna sytuacja

Zmiany wymagają odważnych decyzji. Zmiany wymagają gotowości podjęcia ryzyka. Wreszcie zmiany wymagają zdeterminowanych ludzi. Na początku opisywanej drogi podjęliśmy decyzję o tym, aby nie konserwować zastanej rzeczywistości, ale kreatywnie się z nią zmierzyć. Efekty? W banku działa sprawny, zintegrowany informatycznie system zarządczy. Jest to system „skrojony na miarę”, uwzględniający specyfikę naszych działań, elastycznie dopasowywany do naszych potrzeb w miarę postępów restrukturyzacji. Jednocześnie wiele skorzystaliśmy na *know-how*, który pojawił się wraz z partnerem dostarczającym i pomagającym wdrożyć system – jego doświadczenia przy podobnych projektach, „dobre praktyki”, z których wykorzystywaliśmy najlepsze elementy, wszystko to pozwoliło na skok jakościowy w sposobie działania HR. Jednocześnie z wdrażaniem systemu – implementowaliśmy „miękkie” elementy HR – głównie systemy kompetencji, porządkujące wymagania wobec kadry zarządzającej i dostarczające dodatkowej motywacji do działania. Jak to w życiu bywa, każda innowacyjna zmiana powoduje zmiany w innych obszarach, zachęca do przekraczania kolejnych ograniczeń. Zmiany w IT pociągnęły za sobą konieczność stworzenia zintegrowanego systemu obiegu informacji (*work-flow*). Intensywnie rozwijamy także platformę e-learningową, mając w pamięci słowa Petera Druckera o przewadze strategicznej, polegającej na zdolności do uczenia się, oduczania i uczenia na nowo.

O skali wdrożonych zmian, o ich innowacyjności najlepiej świadczą liczby: w działach HR w dawnych strukturach BPH i PBK pracowało ponad 300 ludzi. Obecnie w pionie HR pracuje ok. 100 osób realizujących niewspółmiernie większą liczbę zadań, towaryzując we wdrażaniu strategii biznesowych oraz działając na rzecz wzmocnienia kultury i wartości firmy.

szanie się po tej „pajęczynie informacyjnej” wymagało specyficznych umiejętności i było praktycznie niemożliwe bez ogromnej pracy wielu ludzi, porozumiewających się ze sobą dodatkowo w „klasyczny”, papierowy sposób. Pociągało to za sobą opóźnienia w przekazywaniu informacji, błędy – a co za tym idzie – utrudniało efektywne zarządzanie.

Staliśmy przed dylematem: czy utrzymać zastate systemy i stopniowo modernizować istniejące struktury czy też radykalnie zmienić całą filozofię zarządzania ludźmi. Mieliśmy świadomość, że pierwsze rozwiązanie w nieunikniony sposób będzie utrwalało zidentyfikowane słabości systemu. Rozwiązanie drugie, choć trudniejsze i obciążone wieloma niewiadomymi, dawało szansę szybkiego zbudowania nowoczesnego działu HR, działu, który byłby partnerem dla biznesu i aktywnie uczestniczył w tworzeniu przyszłości całej organizacji.

Wyzwania

W dobie globalnego rynku i globalnej konkurencji sprowadzanie roli HR do „obsługi kadrowej” – listy obecności, listy płac czy też oceny pracowniczej, jest nie do zaakceptowania. Choć brzmi to jak banał, raz jeszcze chcę mocno podkreślić, że w otaczającym nas, zmieniającym się dynamicznie świecie kluczowym elementem sukcesu każdej organizacji są ludzie. I nie jest to kwestia wiary, ale twardych danych, jakie gromadzę każdego dnia pracy. Wraz z tym, jak biznes wchodzi na nowe rynki, jak zmuszeni jesteśmy stawić czoło nowym rywalom, naszym najważniejszym zasobem jest posiadanie kompetentnych ludzi, ludzi potrafiących szybko i elastycznie reagować na zmiany, rozumiejących zmieniające się potrzeby klientów i potrafiących wychodzić im naprzeciw. W takim świecie nie do przyjęcia jest pasywna rola HR – naszym podstawowym celem było stać się centrum consultingowym dla menedżerów firmy w zakresie rekrutacji, szkoleń, zarządzania, wynagradzania, zwalniania, przesuwania odpowiednich ludzi na odpowiednie miejsca. Oznaczało to również konieczność aktywnego poszukiwania i tworzenia nowych narzędzi, które pozwalały te zadania realizować.

Wśród głównych zadań, które stanęły przed nami, wymienić trzeba stworzenie spójnego systemu kompetencji, który dawałby szansę na zobjektywizowanie potrzeb szkoleniowych, wprowadzenie efektywnego systemu oceniania i rozwijania liderów naszej firmy, a także uporanie się z problemami radzenia sobie ze zmianą, która była i jest także dziś chlebem codziennym. Niezbędnym kluczem do skutecznej realizacji tych zadań było – w moim poczuciu – jak najszybsze usprawnienie systemu gromadzenia i wymiany informacji, a przede wszystkim umożliwienie dostępu do informacji w trybie *online* dla wszystkich placówek na terenie całego kraju. Trzeba było zatem szybko znaleźć i wdrożyć zintegrowany system informatyczny wspomagający zarządzanie, a równocześnie po stronie zarządczej rozpoczęliśmy wdrażanie systemów kompetencyjnych i MBO. Nie były to łatwe

Zamiast podsumowania

Jesteśmy w trakcie kolejnej fuzji. Codziennie stajemy w obliczu nowych, wcześniej nierozpoznanych problemów. Trochę żal, że mało mieliśmy czasu, aby nacieszyć się dotychczasowymi osiągnięciami. Ale też czuję znajomy dreszczyk ekscytacji. I jestem pewna, że ten dreszczyk czują też wszyscy moi współpracownicy. Nowe zadania, nowe obszary, nowe doświadczenia. Nie chcemy być „historykami HR”. Każda zmiana rozwija nas, każda zmiana pozwala odkryć w sobie nowe, do tej pory niewykorzystywane zasoby. Moją ambicją jest, aby być w gronie współautorów zmian.