

Krzysztof Hnatio

OGP Gaz – System Sp. z o.o. Oddział Wrocław

PROJEKTOWANIE SYSTEMU HRM W OGP GAZ-SYSTEM SP. Z O.O. ODDZIAŁ WROCŁAW – PRÓBA OCENY EFEKTYWNOŚCI

1. Wstęp

Rosnąca turbulencja otoczenia, nasilająca się konkurencja oraz coraz bardziej złożone relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem zmuszają przedsiębiorstwa do projektowania i skutecznego wdrażania dynamicznych, przekrojowych koncepcji, metod, systemów operacyjnych i instrumentów zarządzania. Należy do nich także HRM¹, które coraz powszechniej wprowadzają przedsiębiorstwa funkcjonujące w naszym kraju. Do takich przedsiębiorstw należy zaliczyć OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław², którego kierownictwo w 2005 r. podjęło decyzję o kompleksowej profesjonalizacji całego systemu zarządzania, w tym w szczególności sfery zarządzania zasobami ludzkimi, przez zaprojektowanie i wdrożenie systemu HRM.

¹ Skrót pochodzi od *Human Resources Management*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi.

² OGP Gaz-System Oddział Wrocław powstał 7 lipca 2005 r. w wyniku wyodrębnienia branży przesyłu gazy ze struktur Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA w Warszawie, zgodnie z zaleceniami tzw. Dyrektywy Gazowej 2003/55/WE z 26 czerwca 2003 r. (celem wydania nowej Dyrektywy była decyzja Komisji Europejskiej o przyspieszeniu liberalizacji rynku gazowniczego Unii Europejskiej. Dyrektywa nakłada obowiązek wydzielenia działalności transportowej – przesyłu i dystrybucji – z przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo). OGP Gaz-System O/Wrocław jest kontynuacją Regionalnego Oddziału Przesyłu we Wrocławiu, który jako jeden z sześciu oddziałów został utworzony z dniem 1 stycznia 2000 r. w wyniku restrukturyzacji i przekształceń branży gazowniczej w tym PGNiG SA. Do podstawowych zadań OGP Gaz-System O/Wrocław należy transport gazu systemem gazociągów wysokiego ciśnienia na terenie województwa dolnośląskiego, części wielkopolskiego i części lubuskiego. W skład infrastruktury przesyłowej obsługiwanej przez Oddział we Wrocławiu wchodzi 270 stacji gazowych, ponad 2 tys. km gazociągów i dwie tłocznie gazu

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych założeń projektowanego systemu HRM w wymienionym przedsiębiorstwie oraz próba oceny efektywności dotychczasowego wdrożenia niektórych jego elementów.

2. Założenia systemu HRM w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław

Przygotowanie systemu HRM oraz jego wdrożenie stanowi przykład złożonej zmiany, wymagającej nie tylko określonych przygotowań organizacyjnych, ale przede wszystkim przekształcenia postaw i zachowań kadry kierowniczej oraz pracowników. Nabiera to szczególnego znaczenia zwłaszcza w tym przedsiębiorstwie, które jako przedsiębiorstwo państwowe reprezentuje biurokratyczny typ kultury organizacyjnej, preferującej stabilizację, rutynowe działania, małą skłonność do zmian i podejmowania ryzyka.

Utrwalony od wielu lat w psychice pracowników tego przedsiębiorstwa stereotyp „gaz płynął, płynie i będzie płynął” doprowadził do stanu samozadowolenia organizacyjnego, który nie wyzwala potrzeby wprowadzania zmian i nie pobudza aktywności społecznej. W tym kontekście decyzja o wdrożeniu HRM w analizowanym przedsiębiorstwie zasługuje na szczególną uwagę.

W projektowaniu systemu HRM w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław przyjęto następujące założenia i towarzyszące im zasady:

- system ten powinien skutecznie wspierać realizację wszystkich ważnych zadań gospodarczych przedsiębiorstwa, związanych przede wszystkim z przesyłem gazu i utrzymywaniem we właściwym stanie niezbędnej do tego infrastruktury przesyłowej, przez efektywne motywowanie, komunikację wewnątrzorganizacyjną, szkolenia, stworzenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników i menedżerów oraz ich integrację wokół tych zadań (zasada użyteczności);
- system powinien obejmować wszystkie elementy (podsystemy) tworzące „obszar operacyjny” HRM, tj. rozwiązania, systemy operacyjne i instrumenty umożliwiające właściwy dobór kandydatów do pracy (rekrutacja i selekcja), przeprowadzanie okresowych ocen pracowniczych i wykorzystywanie ich wyników do sporządzania bilansu kompetencji, analizy potrzeb szkoleniowych, projektowania rozwiązań motywacyjnych oraz ścieżek karier zawodowych, a także przygotowywania programów rozwoju kadry kierowniczej (zasada kompleksowości);
- projektowane rozwiązania powinny być dopasowane do specyfiki OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław i efektywnie zaspokajając konkretne potrzeby tego pracodawcy (zasada racjonalności metodologicznej);

- włączenie w proces projektowania wszystkich kluczowych menedżerów, którzy w ramach konsultacji mogą wnieść wiele konstruktywnych i cennych merytorycznie uwag, pozwalających dostosować przygotowywany system do ich potrzeb (zasada konsultacji społecznej);
- nawiązanie współpracy z konsultantami zewnętrznymi w fazie projektowania tego systemu, a następnie w fazie jego wdrożenia, umożliwiające dostęp do sprawdzonych i efektywnych rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz stwarzające możliwość świeżości spojrzenia (perspektywa lotu ptaka) na projektowane rozwiązania (zasada obiektywizmu);
- dokonanie przeglądu istniejącej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w układzie jej podstawowych wymiarów, tj. centralizacji, konfiguracji, standaryzacji i formalizacji oraz zaproponowanie zmian, w celu zbudowania właściwej „bazy” organizacyjno-strukturalnej dla projektowanych rozwiązań HRM (zasada strukturalizacji).

3. System ocen pracowniczych jako podstawa kompleksowego HRM w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław

Priorytetowym przedsięwzięciem w ramach projektowanego systemu HRM w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław było przekształcenie dotychczas wykorzystywanego Systemu Ocen Pracowniczych³ przez dostosowanie jego wewnętrznej konstrukcji (stosowanych kryteriów i skal ocen) do potrzeb pełnego ocenia-
nia pracowników i menedżerów w wymiarze efektywnościowym i behawioralnym.

3.1. Zmiany w dotychczasowym Systemie Ocen Pracowniczych

Do najważniejszych zmian w istniejącym i wykorzystywanym w analizowanym przedsiębiorstwie systemie ocen pracowniczych na etapie projektowania należy zaliczyć:

- zmniejszenie liczby kryteriów z 11 do 8 i ich zróżnicowanie w trzech najważniejszych grupach zawodowych przedsiębiorstwa, tj. kierowników, specjalistów i pracowników fizycznych;
- odejście od ważenia poszczególnych kryteriów;
- wprowadzenie sześciorazowej, niesymetrycznej skali ocen;

³ System ten został istotnie zmodyfikowany w ścisłej współpracy z ekspertami zewnętrznymi i wykorzystany po raz pierwszy w 2005 r., gdy przedsiębiorstwo funkcjonowało pod nazwą Regionalny Oddział Przesyłu we Wrocławiu.

- dokładne zdefiniowanie wszystkich przedziałów ocen dla każdego z kryteriów, ułatwiającym ocenianym obiektywne ocenianie podległych im pracowników i standaryzującymi wyniki ocen w skali całego przedsiębiorstwa.

Zmienione kryteria ocen dla najważniejszych grup zawodowych, w ramach nowego systemu ocen pracowniczych w OGP Gaz – System Sp. z o.o. Oddział Wrocław przedstawiają się następująco:

Kierownicy:

I. Orientacja na klienta i nastawienie biznesowe oraz dbałość o dobro i wizerunek (*image*) przedsiębiorstwa.

II. Realizacja najważniejszych zadań (ilość, rodzaj i terminowość).

III. Przestrzeganie limitów (zadań) budżetowych, oszczędność kosztów.

IV. Jakość wykonywanej pracy (przestrzeganie standardów).

V. Fachowość (wiedza i umiejętności fachowe) i gotowość do doskonalenia zawodowego.

VI. Kierowanie zespołem (przywództwo), podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, przyjazność, zdolności interpersonalne.

VII. Opanowanie (równowaga emocjonalna), samokontrola i odporność na stres.

VIII. Kreatywność, dynamizm działania, innowacyjność i otwartość na zmiany.

Stanowiska umysłowe (nierobotnicze, specjaliści):

I. Planowanie i organizacja pracy, samodzielność.

II. Realizacja najważniejszych zadań (ilość, rodzaj i terminowość).

III. Przestrzeganie limitów budżetowych, oszczędność kosztów, nastawienie biznesowe i dbałość o dobro i wizerunek przedsiębiorstwa.

IV. Jakość wykonywanej pracy (przestrzeganie standardów).

V. Fachowość (wiedza i umiejętności zawodowe) i gotowość do doskonalenia zawodowego.

VI. Stosunek do przełożonych, współpracowników (orientacja na klienta wewnętrznego) oraz praca zespołowa (współpraca w zespole).

VII. Kreatywność, dynamizm działania, innowacyjność i otwartość na zmiany, wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań w pracy.

VIII. Zaangażowanie w pracę, systematyczność i rzetelność.

Stanowiska robotnicze:

I. Realizacja powierzonych zadań (ilość i rodzaj).

II. Terminowość wykonywanych zadań (projektów).

III. Jakość wykonywanej pracy (przestrzeganie standardów).

IV. Dbłość o bezpieczeństwo i higienę pracy.

V. Praca zespołowa (współpraca w zespole) i samodzielność.

VI. Zaangażowanie w pracę, systematyczność, uczciwość, rzetelność, gospodarność, oszczędność kosztów, dbałość o dobro przedsiębiorstwa.

VII. Fachowość i gotowość do doskonalenia zawodowego, kreatywność (wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań na swoim stanowisku pracy) oraz nastawienie do wprowadzanych zmian.

VIII. Stosunek do przełożonych, współpracowników (orientacja na klienta wewnętrznego).

Zmniejszenie liczby kryteriów połączono z ich agregacją (większa pojemność) oraz precyzyjnym zdefiniowaniem każdego przedziału oceny dla każdego z kryteriów. Pozwoliło to uprościć system ocen oraz znacznie ułatwiło ocenającym różnicowanie ocen ocenianych pracowników i obiektywizację tych ocen. Nowością jest także rezygnacja z wag przypisywanych poprzednio poszczególnym kryteriom w ramach wymienionych grup stanowisk. Została ona zrekompensowana znacznym zróżnicowaniem kryteriów o charakterze behawioralnym, np. wprowadzeniem kryterium: „kierowanie zespołem (przywództwo), podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, przyjazność i zdolności interpersonalne” w grupie kierowników, stanowiącego niezbędny i zarazem ważny standard oceny ich pracy menedżerskiej, adekwatny do oceny tylko tej grupy zawodowej.

Podobnie jak kryteria ocen, gruntownej zmianie poddana została skala ocen.

Obejmuje ona następujące punkty:

- 1 – mierny (w ogóle nie spełnia oczekiwań),
- 2 – znacznie poniżej oczekiwań,
- 3 – poniżej oczekiwań,
- 4 – spełnia oczekiwania,
- 5 – powyżej oczekiwań,
- 6 – znacznie powyżej oczekiwań.

Przyjęta skala ocen odzwierciedla nowe spojrzenie kierownictwa OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław na miarodajność wyników ocen z punktu widzenia rzeczywistych efektów pracy i jej jakości oraz postaw i zachowań pracowników mierzonych w odniesieniu do wymogów (norm) stawianych przez przełożonych.

3.2. Próba oceny efektywności zaprojektowanych i wdrożonych zmian

Obecny etap realizacji projektu budowy systemu HRM w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław nie daje możliwości oceny jego efektywności. Taka możliwość pojawi się dopiero po wdrożeniu najważniejszych elementów tego systemu i po określonym czasie ich funkcjonowania w analizowanym przedsiębiorstwie. Można natomiast podjąć próbę syntetycznej oceny efektywności zmienionego systemu ocen pracowniczych, wykorzystanego już dwukrotnie jako instrument przeprowadzenia oceny wszystkich pracowników i kierowników przedsiębiorstwa.

Ocena ta jest pozytywna z punktu widzenia jego użyteczności dla sprawnego kierowania zespołami pracowniczymi przez poszczególnych kierowników (ocenia-

jący), przekazania miarodajnej informacji zwrotnej poszczególnym ocenianym pracownikom na temat efektów i jakości ich pracy oraz ich postaw i zachowań w stosunku do oczekiwanych przełożonych, a także z punktu widzenia wiarygodności i wartości informacyjnej uzyskanych wyników ocen dla całego przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Wyniki z lat 2004 i 2005 posłużą do sporządzenia bilansu kompetencji w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław i rozpoczęcia w najbliższym czasie przygotowania dwóch projektów: indywidualnych projektów rozwoju (ścieżek karier zawodowych) dla wyróżniających się młodych pracowników o wysokim potencjale oraz kompleksowej analizy potrzeb szkoleniowych, umożliwiających skonstruowanie programu szkoleniowego na najbliższy rok, odpowiadającego rzeczywistym potrzebom poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa w tym zakresie.

System ocen pracowniczych i jego wykorzystywanie stanowi efektywny instrument zarządzania zasobami ludzkimi w OGP Gaz – System Sp. z o.o. Oddział Wrocław. Rozpoczęcie budowy systemu HRM w tym przedsiębiorstwie od tego właśnie systemu należy ocenić jako poprawne z punktu widzenia przyjętych założeń, zaprezentowanych w poprzedniej części niniejszego opracowania.

4. Zakończenie

Przygotowanie i wdrożenie systemu HRM w przedsiębiorstwie jest przedsięwzięciem trudnym i złożonym. Wymaga ono bowiem silnego wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa, spełnienia wielu warunków organizacyjnych oraz pokonania bariery psychospołecznej (opór przeciw zmianom), w szczególności ze strony kierownictwa średniego szczebla zarządzania. Przedstawiony w referacie System Ocen Pracowniczych w OGP Gaz-System Sp. z o.o. Oddział Wrocław jest „owocem” inicjatywy dyrektora tego przedsiębiorstwa i jego współpracy z ekspertami z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Stanowi on przykład profesjonalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Hnatio K., *Znaczenie komplementarności stosowanych koncepcji zarządzania dla podnoszenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem państwowym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Hnatio K., *Zmiany w systemie ocen pracowniczych jako czynnik wzrostu sprawności zarządzania zasobami ludzkimi w PGNiG SA Regionalnym Oddziale Przesyłu we Wrocławiu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Wrocław 2005.

**DESIGNING THE HRM SYSTEM
IN GAZ-SYSTEM SP. Z O.O. DIVISION IN WROCLAW
– THE ATTEMPT OF ESTIMATING THE EFFECTIVENESS**

Summary

The paper attempts to estimate the assessment system introduced in Gaz-System Sp. z o.o. Division in Wroclaw as a tool increasing the effectiveness of human resources management.