

# Pazio, Nemezjusz M.

---

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w okresie transformacji systemowej - przypadek PZU S.A.

---

Rocznik Żyrardowski 9, 305-338

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Nemezjusz M. Pazio<sup>1</sup>

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w okresie transformacji systemowej – przypadek PZU S.A.

### Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. Human Resource Management) jest koncepcją następczą tego, co kiedyś nazywano po prostu zarządzaniem kadrami. Różnica wynika ze sposobu podejścia do pracowników, których zatrudniając uzyskujemy prawo do korzystania ze specyficznych zasobów, których są oni nośnikami, a przede wszystkim właścicielami. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu stworzenie pewnej jednorodnej i spójnej metody kierowania tym specyficznym kapitałem każdej organizacji, jakimi są ludzie (są składnikiem aktywów każdej firmy). Ten kapitał zorganizowany, rozwijany i ukierunkowywany zgodnie ze strategią biznesową firmy skutkuje przewagą konkurencyjną firmy na rynku. Zasoby ludzkie tworzą: wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy (np. zaangażowanie). Zatem zasobami nie są ludzie lecz posiadane przez nich ich własne zasoby typu wiedza, zdolności itp., które są niezbędne do realizacji celów biznesowych<sup>2</sup>. Dążąc do pozyskania zasobów niezbędnych do obsługi i osiągnięcia celów strategicznych firmy mu-

---

<sup>1</sup> Doc. dr Nemezjusz M. Pazio w latach 90. był m.in. doradcą w Urzędzie Rady Ministrów oraz pełnił kierownicze funkcje w sektorze bankowości i ubezpieczeń. Był dyrektorem Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi w największej polskiej firmie ubezpieczeniowej PZU S.A. Od 1974 r. pracuje na Politechnice Warszawskiej, gdzie wykłada zarządzanie marketingiem oraz ekonomię międzynarodową. W roku akademickim 2010/11 prowadził wykłady z polityki gospodarczej oraz polskiego rynku bankowo-ubezpieczeniowego na Zamiejscowym Wydziale Ekonomicznym WSRL w Dublinie.

<sup>2</sup> Można spotkać się z poglądem, że w czystej postaci tak rozumiane podejście do zasobów ludzkich nosi cechy daleko idącego odhumanizowania. Z tych m.in. powodów firmy we współczesnym kapitalizmie intensywnie rozwijają różne działania (jak public relations, marketing personalny, koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy itp.) mające owo niekorzystne wrażenie zniwelować.

szą zatrudniać „całego” człowieka a nie tylko poszukiwane zasoby, którymi on dysponuje<sup>3</sup>.

Ludzie, czy jak niektórzy ujmują to – czynnik ludzki – są treścią każdej firmy, a szczególnie takiej, której produktem są usługi. Do takich zaliczają się zakłady ubezpieczeń lub inaczej firmy ubezpieczeniowe. Po pierwsze firma świadcząca usługi nie może robić tego bez ludzi (nawet w dobie Internetu), bowiem to oni są nośnikami usług, a po drugie roboty nie są w stanie wycenić ryzyka, które jest głównym przedmiotem „handlu” w tych firmach. Przedmiotem ubezpieczenia jest ryzyko. I tu kryje się specyfika firm ubezpieczeniowych, z czego na ogół nie wszyscy zdają sobie sprawę.

Artykuł przedstawia zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi w największej firmie ubezpieczeniowej w Polsce, która w okresie pierwszej dekady transformacji systemowej, tj. w latach 90., nie uległa przekształceniom własnościowym. Dominował w niej klimat przedsiębiorstwa państwowego wraz z mechanizmem zarządzania, który siłą rzeczy stał się konstrukcją eklektyczną. Nawet sam zamiar i podjęte próby dokonania zmian w kierunku nowoczesnych rozwiązań typowych dla współczesnego stylu myślenia w imię dobra firmy i ludzi spotkał się z dużym oporem. Najbardziej konserwatywnym elementem były związki zawodowe, które pod płaszczykiem ochrony interesów pracowniczych były przedłużeniem ramienia polityków (polityki)<sup>4</sup>. Są przykłady na to, że związkowcy (czytaj: działacze związkowi) działają niekiedy w oderwaniu od środowiska pracowniczego, a korzystając z różnych wykładni prawa mogą uniemożliwiać wręcz działania nakierowane na restrukturyzację firmy. W takich przypadkach – i tak wówczas uważałem – pozostaje jedynie prywatyzacja, a następnie samoczynna eliminacja związków zawodowych w ramach zwiększonych możliwości działań właścicielskich w porównaniu z firmą państwową.

Zajmując się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi należy odróżnić pracę kadrową w tradycyjnym rozumieniu i kierowanie ludźmi od tego, co nazywamy zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>5</sup>. Chodzi tu przede wszystkim o ukazanie walorów kompleksowości podejścia do problematyki kadr pracowniczych oraz kreowanie i rozwiązywanie problemów z zakresu

<sup>3</sup> Por. szerzej: H. Król, A. Ludwiczynski (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa 2006.

<sup>4</sup> PZU jest przykładem na dwa fakty: po pierwsze własność państwowa zawsze „nęciła” polityków, szczególnie tych będących u władzy, a po drugie reformowanie było tak kreowane, aby nie odciąć rządzących od korzyści płynących z możliwości obsadzania posad w obszarze własności państwowej.

<sup>5</sup> Por. szerzej: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. V. Oficyna Wolters Kluwer Polska. Warszawa 2010. Autor jest ekspertem praktykiem w tej dziedzinie, z której napisał kultową na Zachodzie książkę: *A Handbook of Human Resources Management Practice*.

infrastruktury prawnej, organizacyjnej, ekonomicznej, behawioralnej, a w sumie marketingowej. W tym ostatnim przypadku chodzi o marketing kadrowy. W czasie, który jest przedmiotem analizy w niniejszym tekście, podejście do ludzi pracujących w firmie jak do „zasobu” wyzwalalo emocje, które często były trudne do przewyciężenia. Być może wtedy po raz pierwszy ujawnił się dysonans pomiędzy tym, co zapisano w konstytucji o „społecznej gospodarce rynkowej” oraz dźwięczącym jeszcze wówczas w świadomości społecznej hasle „gospodarki samorządowej”, cokolwiek by to miało oznaczać.

Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A. (PZU S.A.) dawał w połowie lat 90. zatrudnienie 14 tys. osób na umowę o pracę, z którym współpracowało 100 tys. agentów ubezpieczeniowych. W firmie funkcjonowało 14 związków zawodowych<sup>6</sup>, z czego dwa miały pozycję dominującą, przy czym ten tradycyjny (tzw. branżowy) miał charakter postępowy, zaś nowy (reprezentujący wówczas zwycięski główny nurt polityczny) cechował konserwyzm i działania roszczeniowe. W PZU istniała sytuacja, w której wąska grupa działaczy, od dawna już nieparająca się pracą zawodową, prowadziła własną grę wraz z koalicjami z zewnątrz, na czym przede wszystkim tracili pracownicy niekiedy nie bardzo rozumiejący w czym był problem. Dobrym przykładem z innej firmy jest działalność pewnego związku zawodowego, także jednego z kilkunastu, w przedsiębiorstwie Pewex. W wyniku stałego torpedowania programów naprawczych proponowanych zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz, po przejęciu władzy w zakładzie przez działaczy związkowych firma niebawem legła w gruzach. Z elitarnej firmy zatrudniającej kilkanaście tysięcy kwalifikowanych sprzedawców, posiadającej setki sklepów i dziesiątki ogromnych magazynów, a także jeden z najbardziej rozpoznawanych znaków handlowych i renomę jakości, pozostała mała spółka zatrudniająca kilka osób, trudniąca się wynajmem powierzchni w kilku pozostałych jeszcze obiektach<sup>7</sup>.

Mając na uwadze pewne paralele, warto wskazać na niektóre aspekty funkcjonowania struktur, w tym także dotyczących czynnika ludzkiego, a może przede wszystkim. Jest to także przykład na to, jak przetarg polityczny może pogrzebać szanse firmy na polu ekonomicznym, zaś to czy zarządzanie wewnątrz firmy będzie poprawne, czy nie, nie będzie miało w efekcie znaczenia, bowiem z właścicielskiego punktu widzenia nie to będzie najważniejsze. Istnieje wrażenie, iż w latach 90. więcej dyrektorów i prezesów utraciło swe posady z powodu „niedogadania się” ze związkami zawodowymi niż z powodu nieosiągnięcia właściwych wskaźników ekonomicznych. Jak można sądzić,

<sup>6</sup> W 2011 było ich już 19, tyle że w całej Grupie PZU. Cyt. za: <http://ubezpieczenia.wp.pl/kat,1342,title,W-2010-r-zatrudnienie-w-PZU-moze-zmniejszyc-sie-o-2316-etatow,wid,11946755,wiadomosc.html?ticaid=1d29a>

<sup>7</sup> Autor – z ramienia zewnętrznej krajowej firmy konsultingowej – uczestniczył w próbach restrukturyzacji podjętych przez zarząd firmy.

problem ten znika wraz z postępującym procesem prywatyzacji, a przynajmniej marginalizuje się. Od tego momentu problematyka zarządzania zasobami ludzkimi nabiera znaczenia. Niestety, przejściowo dzieje się to kosztem pracowników, zaś ci w nowych warunkach dopiero po pewnym czasie dojrzewają do innego, dostosowanego do etapu rozwoju sposobu prezentowania swoich potrzeb pracowniczych oraz potrzeb związanych z ochroną praw pracowniczych zawartych w przepisach prawa pracy.

## **1. Kierunki zmian w podejściu do zarządzania czynnikiem ludzkim**

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest częścią funkcji szerszej rozumianego zarządzania w firmie w odniesieniu do jej aktualnych i przyszłych pracowników. Niewątpliwie jest to proces złożony. Jego formy, metody i narzędzia zależą m.in. od obowiązującego ustroju politycznego, prawnego, etapu rozwoju organizacji, przyjętego systemu wartości, realizowanej strategii, stopnia stabilności warunków, w jakich ona funkcjonuje itp. Dlatego też można powiedzieć, że nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania. Każde przedsiębiorstwo wymaga odmiennych metod i technik zarządzania, dostosowanych do „swojej” specyfiki.

Z perspektywy historycznej można mówić o ewolucji funkcji zarządzania pracownikami. I tak, mieliśmy do czynienia z kierowaniem ludźmi (władza), zarządzaniem personelem (przepis, regulamin), zarządzaniem zasobami ludzkimi (procedury), zaś współcześnie możemy także spotkać się z zarządzaniem potencjałem społecznym organizacji (motywowanie). Jednak w praktyce taki dydaktyczny podział nie ma miejsca. We współczesnych organizacjach stosowane są (z różnym skutkiem) wszystkie z wymienionych koncepcji zarządzania tworząc systemy eklektyczne.

Wiele polskich przedsiębiorstw stoi obecnie przed koniecznością adaptacji do nowych warunków działania, które najogólniej można określić jako rynkowe. Dokonujące się obecnie przemiany w zarządzaniu wynikają z kilku przyczyn:

- poszukiwania sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku;
- przyjmowania „orientacji na zewnątrz”, tj. przede wszystkim na klienta;
- wymuszonej elastyczności i szybkości działania;
- realizacji partnerskich i negocjacyjnych stosunków zarówno z własnymi pracownikami, jak i otoczeniem zewnętrznym;
- zanikania sztywnych podziałów na piony i specjalizacje funkcjonalne;
- popytu na umiejętności uwarunkowanego współczesną techniką i organizacją pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe, okazuje się, że w warunkach gospodarki rynkowej bardziej efektywne jest zarządzanie ludźmi oparte na adaptacyjno-organicznym modelu zarządzania. Adaptacyjności organizacji sprzyja tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych. Naturalnie zakres elastyczności i zmienności uwarunkowań każdorazowo ma swoje granice. Także w towarzystwach ubezpieczeniowych. Adaptacyjność rozumiana w tych firmach jako przesłanka podnoszenia jakości obsługi jest pożyteczna, natomiast od wewnątrz nie może mieć ona cech dowolności i musi wynikać z reguł prawa oraz sztuki zarządzania finansami (wg zasad matematyki ubezpieczeniowej czy zasad, którymi kieruje się aktuariat itp.).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie wynika z jej strategii ogólnej. Utrzymywaniu, wycofywaniu się lub wzrostowi udziału w rynku, a co za tym idzie dywersyfikacji struktury działalności towarzyszą zmiany ilościowe i jakościowe zasobów ludzkich. Dostosowane do strategii programy kadrowe polegają na: wzroście, konsolidacji lub redukcji zatrudnienia.

## **2. Pojęcie polityki kadrowej**

Polityka kadrowa to ogół zasad i form relacji łączących pracownika z firmą. Z jednej strony są one normowane przez system prawny, w szczególności przez przepisy prawa pracy, z drugiej zaś wynikają z formalnej struktury organizacji i podziału władzy wśród jej uczestników. O ile przyjęta strategia rozwoju firmy powinna być konsekwentnie wdrażana, o tyle politykę kadrową firmy może i powinna cechować elastyczność, zaś ona sama powinna mieć charakter taktyczny. Kształt polityki kadrowej jest determinowany przez kondycję ekonomiczną firmy, plany rozwojowe oraz otoczenie, w jakim ona funkcjonuje. Ani strategia ogólna, ani polityka kadrowa nie zapewnią sprawnego działania organizacji – wyznaczają jednak ramy działania w określonej perspektywie czasowej. Ich realizowanie to zarządzanie operacyjne, które w odniesieniu do komórek kadrowych polega na wdrażaniu przyjętych procedur w zakresie poszukiwania pracowników, prowadzenia wywiadów wstępnych, dokonywania ocen okresowych itp.

Politykę kadrową można rozumieć dwojako. Po pierwsze jako działania polityczne (negocjacyjne, kompromisowe), poszukujące optymalnych rozwiązań w społecznej sferze organizacji. Są one efektem istnienia w organizacji sprzeczności interesów różnych grup pracowniczych i konieczności ich stałego rozwiązywania. Istotą polityki kadrowej w firmie ubezpieczeniowej jest to, aby pracownicy rozumieli, że najważniejszym celem zakładu ubezpieczeń jest sprzedaż usług ubezpieczeniowych, i że od niej zależy pomyślność firmy

i ich samych. Jeśli firma nie będzie działała sprawnie, nie utrzyma się na konkurencyjnym rynku, a pracownicy stracą pracę.

Rozbieżność i różnice interesów wymagają dialogu, często negocjacji, szczególnie gdy interesy owe są wyrażane przez związki zawodowe. Wymaga to od kadry kierowniczej firmy posiadania umiejętności negocjowania, komunikowania i załatwiania spraw spornych. Patrząc wstecz na decydentów PZU można stwierdzić, iż wielu z nich owej zdolności nie posiadało. Zresztą zdolności w tym kierunku nie posiadali także reprezentanci dominujących (tzw. nowych) związków zawodowych, w przeciwieństwie do popartych wiedzą i przygotowaniem przedstawicieli tzw. związków „branżowych”.

Po drugie polityka kadrowa może się przejawiać jako działalność mająca na celu świadome kształtowanie potencjału społecznego organizacji. Ten ostatni tworzą: kwalifikacje, motywacje oraz mentalność pracujących w niej ludzi. Potencjał społeczny kształtowany jest przez tworzenie odpowiedniego „portfela kompetencji” (ilość i jakość zatrudnionych), stymulowanie i właściwe ukierunkowanie motywacji pracowników (wynagradzanie, awans, szkolenia i rozwój) oraz oddziaływanie na ich mentalność (kultura organizacyjna, system komunikacji, styl kierowania)<sup>8</sup>.

Organizowanie wymaga każdorazowo podejmowania na szczeblu strategicznym organizacji decyzji dotyczących wyboru modelu polityki personalnej. Wyróżnia się dwa modele polityki kadrowej: sita i kapitału ludzkiego.

### **3. Modele polityki kadrowej**

W literaturze opisane są dwa podstawowe modele polityki kadrowej: model sita oraz model kapitału ludzkiego. Model sita może być użyteczny w warunkach obfitości siły roboczej dysponującej różnymi kwalifikacjami, jak również podobnymi o różnym stopniu rozbudowania. Poszukiwanie kandydatów i selekcja jest procesem wieloetapowym, kosztownym, z wykorzystaniem rozbudowanych procedur i ostrymi kryteriami selekcyjnymi. Prowadzi do konkurencji między kandydatami i kończy się wyborem najlepszych. Przydatność mierzona jest posiadanymi, odpowiednio udokumentowanymi kwalifikacjami. Zatrudnieni pracownicy nadal poddawani są selekcji: najbardziej efektywni są awansowani, słabsi stopniowo „odsiewani” i zastępowani nowymi. Zarządzanie z wykorzystaniem tego modelu oparte jest na przekonaniu, że dorosły człowiek jest istotą „gotową” – dlatego należy zatrudniać najlepszych oraz na motywacyjnej roli konkurencji między pracownikami. Zagrożenie, jakim jest utrata

---

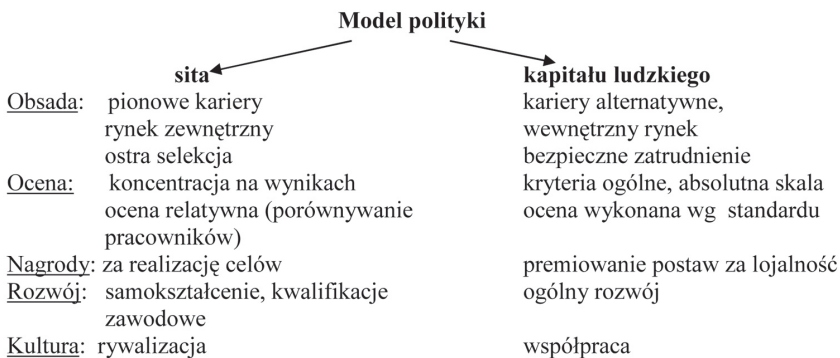
<sup>8</sup> Wg T. Aleksyna termin *kompetencje* występuje w kilku kontekstach: kompetencje organizacji, kompetencje wymagane na stanowisku lub w zespole oraz kompetencje posiadane przez pracownika. <http://www32.patrz.pl> dostęp 7.10.2011 r.



pracy, sprawia, że ludzie maksymalizują swoją efektywność w pracy. Sytuacja wewnątrz firmy – istnienie silnej reprezentacji związków zawodowych – jest zazwyczaj istotnym ograniczeniem dla realizacji tego modelu polityki kadrowej.

Model sita jest odpowiedni dla firm realizujących strategię lidera kosztowego, gdzie poszukuje się przewagi konkurencyjnej poprzez stałą i systematyczną obniżkę kosztów<sup>9</sup>. Efektywna selekcja jest podstawą funkcjonowania tego modelu polityki kadrowej i na nią przeznaczają się większość środków. Model ten realizowany był i jest przez zagraniczne firmy ubezpieczeniowe wchodzące na rynek polski. Strategia ta była niejako naturalną dla firm budowanych od podstaw. Natomiast w przypadku firm przejmowanych, po rozpoznaniu zasobu pracowniczego następowała „selekcja” polegająca na tym, że korzystając z praw okresu przejściowego zazwyczaj pozbywano się pewnej części osób.

W modelu kapitału ludzkiego pracownicy zwalniani są rzadko, jeśli ktoś pracuje mało efektywnie, przesuwany jest na inne stanowisko, takie które odpowiada jego możliwościom. W tym modelu zarządzania podstawowym jest przekonanie, że człowiek jest zdolny i skłonny do rozwoju i, że jest to zarówno jego potrzeba, jak i bodziec mobilizujący do działania. Ten model polityki kadrowej może funkcjonować zarówno w sytuacji rynku pracodawcy, jak i rynku pracobiorcy. Nie jest kwestionowany ani przez organizacje związkowe, ani przez ustawodawstwo zmierzające w kierunku bezpieczeństwa zatrudnienia i ochrony pracowników.



Rys. 1. Modele polityki kadrowej

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>9</sup> Wydaje się, iż realizowana polityka kadrowa przez zarząd Grupy PZU S.A. od 2007 r. oparta jest w dużej mierze na modelu sita.



W praktyce – najczęściej spotyka się model mieszany będący kompiacją obu sposobów postępowania.

W połowie lat 90. powołanie do życia w centrali PZU BZZL i podjęcie kroków w kierunku stworzenia pionu kadrowego w firmie jako *light motive* polityki kadrowej oparte było na zasadach bliższych modelowi kapitału ludzkiego. Poza silną rolą związków zawodowych brano pod uwagę fakt posiadania przez – szczególnie dłużej pracujących – unikalnych zdolności i wiedzy praktycznej w zakresie ubezpieczeń.

Żaden z modeli nie dotyczy polityki kadrowej na szczeblach kierowniczych, jednak w wielu firmach o kapitale zagranicznym także do pracowników tego szczebla stosowany jest model *sita*<sup>10</sup>. Problem, na który warto zwrócić uwagę, to fakt, iż w firmach zachodnich prawie zawsze zatrudnianie wiąże się z porównywaniem oferowanych umiejętności z wcześniej wypracowanym wzorcem potrzeb wyrażanym formalnie i stanowiącym wspomniane „sita”, zaś w przypadku firm państwowych kryterium „sita” nie było sformalizowane i ewoluowało wraz ze zmianą sił politycznych. W tym ujęciu kwalifikacje potwierdzone formalnie nie zawsze odgrywają decydującą rolę.

#### **4. Cechy zarządzania zasobami ludzkimi w PZU S.A.**

W latach 90. PZU posiadał trójszczeblową strukturę terytorialną, którą tworzyły: centrala z siedzibą w Warszawie, 14 oddziałów okręgowych (z siedzibami w Białymstoku, Bydgoszczy, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie, Warszawie, Włocławku i Wrocławiu) oraz 392 jednostki terenowe (tab. 1). Oddziały okręgowe to regionalne jednostki organizujące i nadzorujące pracę jednostek terenowych, te zaś (inspektoraty) zawsze są jednostkami operacyjnymi powołanymi do wykonywania bezpośredniej obsługi ubezpieczeń i likwidacji szkód ubezpieczeniowych.

PZU S.A. jako duża organizacja finansowo-ubezpieczeniowa od dawna pełni istotną rolę społeczną, gospodarczą i państwową<sup>11</sup>. Swoją misję wiązało wówczas szczególnie z podejmowaniem działań edukacyjnych i prewencyjnych. Oznacza to, że firma pragnęła przyczynić się do zwiększenia świadomości ubezpieczeniowej ogółu społeczeństwa poprzez szerzenie wiedzy na temat ubezpieczeń, ich zalet, konieczności stosowania ubezpieczeń

<sup>10</sup> Większość prac przedwstępnych z tego zakresu dokonują firmy headhuntingowe.

<sup>11</sup> Wystarczy tu wspomnieć o tym, że był i jest to poważny nabywca papierów wartościowych Skarbu Państwa, w których lokowane są aktywa Spółki. Jest to także jeden z największych graczy na polskim rynku kapitałowym ze swoimi 20 mld zł aktywów. <http://www.pb.pl/2359660,94515,pzu-wig20-skoczy-do-3100-pkt>. Dostęp 29.09.2011 r.

obowiązkowych i ich roli w życiu społecznym. Realizacja misji firmy przejawia się zatem w popieraniu i podejmowaniu działań prewencyjnych w szerokim zakresie: od działań propagandowo-informacyjnych, po działania prawne i organizacyjne, które mogą prowadzić do zmniejszenia zagrożeń. Na ogół im większa firma, tym więcej działań tego typu.

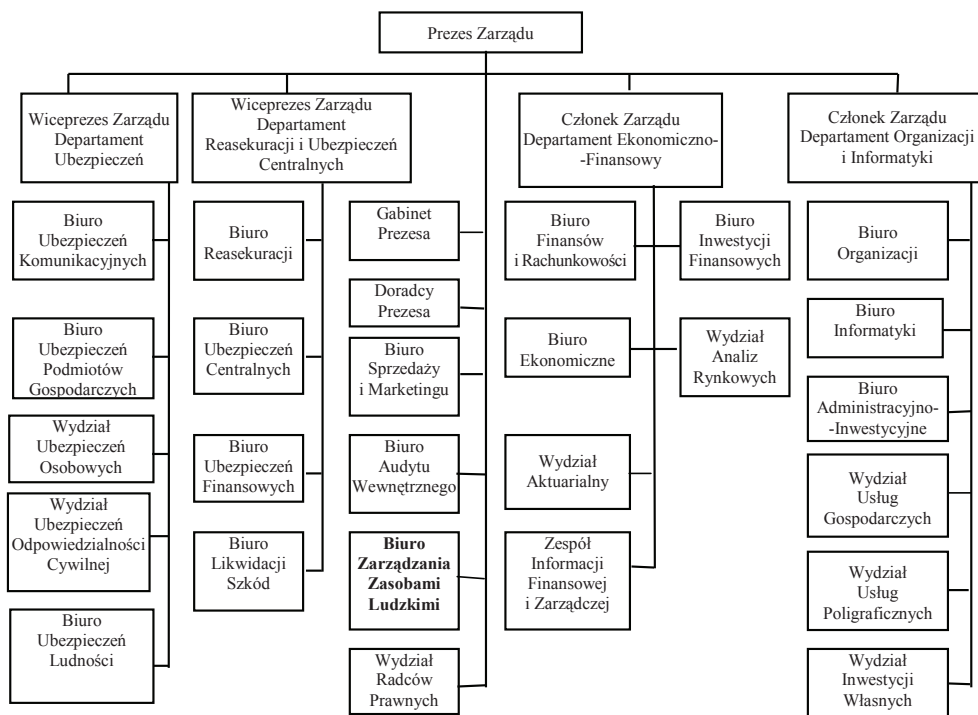
Tabela 1. Struktura organizacyjna PZU S.A.

Lp.	Oddział okręgowy	Zakres terytorialny (dawnie województwa)	Liczba	
			inspektora-tów	przedstawi-cielstw
1	Białystok	białostockie, łomżyńskie, ostrołęckie, suwalskie	22	7
2	Bydgoszcz	bydgoskie, toruńskie, piłskie	26	0
3	Gdańsk	gdańskie, elbląskie, olsztyńskie, słupskie	35	4
4	Katowice	katowickie, bielskie	21	8
5	Kraków	krakowskie, kieleckie, nowosądeckie, tarnowskie	27	3
6	Lublin	lubelskie, siedleckie, bialsko-podla-skie, chełmskie, zamojskie, radomskie	25	11
7	Łódź	łódzkie, sieradzkie, piotrkowskie, skierniewickie	18	3
8	Opole	opolskie, częstochowskie	16	5
9	Poznań	poznańskie, leszczyńskie, kaliskie	27	2
10	Rzeszów	rzeszowskie, tarnobrzescie, przemyskie, krośnieńskie	21	3
11	Szczecin	szczecińskie, koszalińskie, gorzowskie	18	6
12	Warszawa	warszawskie-stołeczne	14	3
13	Włocławek	włocławskie, płockie, ciechanowskie, konińskie	22	2
14	Wrocław	wrocławskie, legnickie, jeleniogórskie, wałbrzyskie, zielonogórskie	32	11
15	PZU S.A.	X	324	68

Źródło: Opracowano na podstawie danych BZZL.

Misję PZU S.A. wiązano także z podejmowaniem działań mających na celu kompensatę strat w sposób dogodny i jak najbardziej ekonomiczny dla

klientów spółki w przypadku poniesienia przez nich ryzyk objętych ubezpieczeniem. Troską firmy – jak to ujmowała deklaracja – jest ciągłe doskonalenie metod sprzedaży, oferowanych produktów oraz powiększanie ilości ofert ubezpieczeniowych o atrakcyjne pakiety adresowane do różnych grup zawodowych czy środowiskowych zainteresowanych szczególną ochroną ubezpieczeniową, obniżanie kosztów zawieranych umów, jak również doskonalenie obsługi związanej z zawieraniem ubezpieczeń. Jak można przypuszczać niewiele w tym zmieniło się mimo upływu czasu. Tak rozumiana misja wymaga utrzymania w firmie doświadczonej i wysoce wykwalifikowanej kadry, potrafiącej współdziałać w budowaniu sukcesu rynkowego, w tym jej wizerunku jako firmy znanej, godnej zaufania, konkurencyjnej i aktywnej społecznie.



Rys. 2. Struktura organizacyjna centrali PZU S.A. (1997 r.)

Źródło: Opracowano na podstawie danych BZZL PZU S.A.



Rys. 3. Struktura organizacyjna typowego oddziału okręgowego (1997 r.)

Źródło: Opracowano na podstawie danych BZZL PZU S.A.

PZU S.A. – jak każda duża firma rynkowa miała i ma własną misję i strategię rozwoju, która okresowo jest formułowana przez kierownictwo firmy<sup>12</sup>. W latach 90. strategiczny cel generalny definiowany był następująco:

<sup>12</sup> Deklarację misji oraz sformułowanie strategii, wraz z oceną jej realizacji, można znaleźć w Raportach Rocznych spółki. Przykładowo w Raporcie za rok 2009 (s. 26–29) zawarty jest opis zamierzeń i sposobów, w jaki firma chce utrzymać wiodącą pozycję na rynku ubezpieczeń w kraju i Europie Środkowej nie tylko jako PZU S.A., ale jako Grupa PZU S.A.

„Chcemy dokonać przekształcenia PZU S.A. w nowoczesną, przyjazną dla swych klientów, sprawnie zarządzaną firmą ubezpieczeniową, dysponującą pełną ofertą ubezpieczeniową, samodzielną kapitałowo i zdolną do działania w warunkach otwartego rynku ubezpieczeniowego”.

Za strategiczne cele PZU S.A. operacyjne uznano wówczas:

- wzmocnienie kapitałowe i osiągnięcie pełnego pokrycia środkami własnymi wymaganego marginesu wypłacalności,
- utrzymanie wysokiego udziału spółki w rynku ubezpieczeniowym,
- osiągnięcie wysokiej bieżącej zyskowności, umożliwiającej efektywną prywatyzację.

Osiągnięcie tak zakreślonych celów wymagało istotnych zmian w funkcjonowaniu spółki. Za szczególnie ważne zadania z tym związane uznano:

- poprawę jakości obsługi klientów;
- wdrożenie nowego systemu zarządzania kadrami, pozwalającego na szybką promocję najlepszych pracowników i wiążącego indywidualne wynagrodzenia z efektywnością pracy;
- dostosowanie wewnętrznej struktury do potrzeb sprawnego zarządzania i zadań związanych z poprawą jakości obsługi;
- stworzenie nowoczesnego systemu informacyjnego, ułatwiającego zarządzanie spółką i obsługę klientów oraz
- optymalizację kosztów funkcjonowania – co było zawsze marzeniem wszystkich zarządów.

Realizacja celów strategicznych przejawiała się w podejmowaniu działań nakierowanych na restrukturyzację i prywatyzację PZU S.A. W drugiej połowie lat 90. istniały dwie opcje: zarządu firmy oraz związków zawodowych. W 1996 r. walne zgromadzenie spółki podjęło uchwałę dotyczącą podniesienia kapitału akcyjnego i zapasowego. Na tej podstawie zarząd rozpoczął kompletowanie listy potencjalnych inwestorów. Partycypacją w podnoszeniu kapitału PZU S.A. zainteresowanych było wówczas kilkanaście firm. Zakładano, że inwestorzy w liczbie 5–6 posiadaliby w nowym kapitale 10–15% udziałów każdy. Przyjęta w 1997 r. koncepcja przewidywała sprzedaż 30% akcji inwestorowi strategicznemu, tj. jednej firmie lub konsorcjum. Już wówczas była mowa o tzw. inwestorze branżowym<sup>13</sup>. Na różnych etapach do 1999 r. zainteresowane akcjami PZU były francuska firma ubezpieczeniowa

<sup>13</sup> „Inwestor branżowy, w przeciwieństwie do inwestora finansowego, nie przykładą pierwszorzędnej wagi do stopy zwrotu z inwestycji i ryzyka finansowego. Głównym motywem inwestycji jest zwykle perspektywa długoterminowego wzmocnienia pozycji konkurencyjnej połączonych spółek na rynku. Dlatego atrakcyjność przedsięwzięcia mierzona jest udziałem w rynku, jakością bazy klientów, posiadanymi markami, profilem oferty produktowej i jakością zarządzania”. <http://www.holon.pl/pl/Czego-oczekuje-inwestor-branzowy> – dostęp 10.10.2011 r.

Axa, niemiecka Allianz, a następnie holenderska grupa Eureko BV w koalicji z Bankiem BIG Gdańskim i Bank of America, który ostatecznie wycofał się. Uchwała Rady Ministrów z marca 1999 r. mówiła, że z oferty publicznej PZU S.A. będą mogły korzystać podmioty, które są inwestorami branżowymi, a nie finansowymi czy innymi.

Prywatyzacja PZU jest jednym z najgłośniejszych postępowań tego rodzaju i to nie tylko w Polsce. Jest to efekt wielu błędów proceduralnych i zwykłego łamania prawa, także na forum międzynarodowym. Decyzję o prywatyzacji podjęto w 1998 r., choć przygotowywano się do niej wcześniej (rząd powołał doradcę prywatyzacyjnego ABN Amro – nota bene będącego w konflikcie interesów z przyszłym nabywcą akcji – już w 1998 r.). Przesłanki ekonomiczne, które prowadziły do tej decyzji, to konieczność dokapitalizowania spółki. Nastąpiło to z końcem 1998 r. kiedy kapitał własny PZU został podniesiony przez Ministra Skarbu Państwa poprzez przekazanie mu obligacji zamiennych Banku Handlowego. Z tym momentem argumenty za prywatyzacją automatycznie upadły. Dlaczego zatem realizowano procedurę prywatyzacyjną? Na tak postawione pytanie przez sejmową Komisję Śledczą dot. PZU S.A. prof. dr hab. J. Monkiewicz, szef Komisji Nadzoru Finansowego wezwany jako świadek odpowiada: „transakcja ... została zrealizowana niejako z rozpędu, raczej w imię realizacji celów innych, raczej w imię realizacji celu prywatyzacyjnego”<sup>14</sup>. Czyli de facto od dłuższego czasu procedowanie nad prywatyzacją PZU było celem samym w sobie, po prostu chodziło o sprzedaż akcji temu kto da więcej<sup>15</sup>.

Prawie 10-letni spór Eureko, nabywcy akcji PZU ze Skarbem Państwa i PZU S.A., zakończył się w 2009 r. na wniosek tego pierwszego. W wyniku zawarcia umowy prywatyzacyjnej Eureko stało się posiadaczem 20% akcji PZU nabytych od MSP oraz 10% odkupionych od BIG Banku Gdańskiego (już jako Millenium)<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Stenogram z 37. posiedzenia Komisji Śledczej PZU S.A. 18 sierpnia 2005 r. [przesłuchanie Jana Monkiewicza] <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,2877751.html> dostęp 10.10.2011 r.

<sup>15</sup> Jak wykazano przed sejmową Komisją Śledczą ds. PZU S.A., wybrany przez MF nabywca, czyli Eureko BV, nie był inwestorem branżowym, czego nawet nie sprawdzono przed podpisaniem umowy i w rok później aneksu do niej. Sprawę dopiero wyjaśniła w żmudnym wielomiesięcznym postępowaniu Komisja Nadzoru Finansowego (odmawiając zgody na nabycie obiecanych przez MF w aneksie do umowy 21% akcji), której szefował prof. dr hab. J. Monkiewicz.

<sup>16</sup> Bank ten powiązany był poprzez BCP z Eureko, o czym w 1999 r. było wiadomo, podobnie jak ABN Amro (ABN Amro było i jest nadal częścią Achmea Holding BV, zaś Achmea Vereniging – holenderska firma ubezpieczeniowa – jest głównym akcjonariuszem Eureko), które w 1998 r. zostało wybrane przez MSP na doradcę strategicznego. Zatem już na samym początku etapu postępowania prywatyzacyjnego istniał konflikt interesów.

W 2001 r. po nadzwyczaj krótkim procedowaniu – na wniosek Eureko – do umowy prywatyzacyjnej Ministerstwo Finansów dopisało klauzulę sprzedaży tej firmie 21% akcji Skarbu Państwa, która na szczęście nie została zrealizowana.

W 2004 r. Eureko dokupiło 3% akcji pracowniczych co spowodowało, że posiadało 33% akcji, zaś Skarb Państwa 55%, zaś reszta była w posiadaniu akcjonariuszy rozproszonych.

Po zabiegach w Międzynarodowym Trybunale Arbitrażowym w Londynie, który – najogólniej rzecz biorąc – procedował z naruszeniem zasad etyki prawnej<sup>17</sup> oraz po postępowaniu Komisji Śledczej ds. PZU, rozwiązanie problemu przyspieszyły kłopoty finansowe Eureko<sup>18</sup>, wywołane światowym kryzysem finansowym w 2008 r.

Zawarte w efekcie porozumienie w postaci Umowy Ugody i Dezinwestycji zakładało rezygnację Eureko BV ze wszystkich roszczeń wobec Skarbu Państwa, definitywne wyjście z akcjonariatu poprzez sprzedaż posiadanych akcji i debiut PZU S.A. na WGPW. MSP przygotowało na tę okazję pierwszy tego typu w regionie program Akcjonariatu Obywatelskiego. W maju 2008 r. w ramach oferty publicznej<sup>19</sup> dokonano sprzedaży 20% akcji należących do Eureko i 9,9% do MSP. 59% inwestorów stanowili inwestorzy krajowi, a 41% zagraniczni<sup>20</sup>. W listopadzie tego samego roku Eureko sprzedało resztę posiadanych akcji (13% kapitału zakładowego)<sup>21</sup>. Wiosną 2012 r. Skarb Państwa posiadał 35% akcji, ING OFE 5%, zaś akcjonariat rozproszony pozostałe 60%<sup>22</sup>. De facto mającym moc sprawczą akcjonariuszem nadal pozostaje Skarb Państwa.

Spory akcjonariuszy przekładały się na zarządzanie firmą, a przede wszystkim – i to szczęście w nieszczęściu – bardziej na obsadę managerską

<sup>17</sup> Opublikowana w kwietniu 2008 r. analiza umowy oraz akt procesowych Trybunału w Lublinie w sprawie PZU przez Grzegorza Domańskiego i Marka Świątkowskiego z Katedry Prawa Uniwersytetu warszawskiego zarzuca m.in. Trybunałowi manipulację prawną J. Piński: *Bezprawny wyrok Sądu Arbitrażowego w sprawie PZU?*, „Wprost” 6 kwietnia 2008 r.; <http://www.naukowy.pl/encyklopedia/PZU> – dostęp 10.10.2011 r.

<sup>18</sup> <http://ubezpieczenia.wp.pl/kat,1329,title,Eureko-zlozylo-wniosek-o-ugode-ws-PZU,wid,10785213,wiadomosc.html> dostęp 10.10.2011 r.

<sup>19</sup> Wcześniej w kwietniu 2010 r. przeprowadzono przyspieszoną budowę księgi popytu (Book Building). Jest to sposób na zagwarantowanie emisji. Potencjalni inwestorzy zapisują się na akcje jeszcze przed ustaleniem ostatecznej ich ceny. Dzięki tej procedurze gwarant emisji otrzymuje z wyprzedzeniem informację nt. zainteresowania rynku akcjami danego podmiotu. [http://finansopedia.forsal.pl/wiki/Budowa\\_ksi%C4%99gi\\_popytu](http://finansopedia.forsal.pl/wiki/Budowa_ksi%C4%99gi_popytu)

<sup>20</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Powszechny\\_Zak%C5%82ad\\_Ubezpiecze%C5%84](http://pl.wikipedia.org/wiki/Powszechny_Zak%C5%82ad_Ubezpiecze%C5%84)  
<http://www.naukowy.pl/encyklopedia/PZU> – dostęp 10.10.2011 r.

<sup>21</sup> [http://www.msp.gov.pl/portal/pl/29/13276/Eureko\\_BV\\_wychodzi\\_z\\_akcjonariatu\\_PZU\\_S.A..html](http://www.msp.gov.pl/portal/pl/29/13276/Eureko_BV_wychodzi_z_akcjonariatu_PZU_S.A..html) dostęp 10.10.2011 r.

<sup>22</sup> <http://gielda.onet.pl/rekomendacje,18648,101,7,8523,profile-akcjonariat> – dostęp 10.10.2011 r.



niż na sferę pracowniczą. W okresie lat 1990–2011 spółka miała 12 prezesów, z czego wszyscy reprezentowali zawsze większościowego akcjonariusza, czyli Skarb Państwa. Automatycznie powodowało to upolitycznienie polityki kadrowej, szczególnie w strukturach centralnych i częściowo regionalnych.

Pierwsze działania restrukturyzacyjne w zakresie zatrudnienia na większą skalę podjęto w 2007 r., które po sformułowaniu nowej strategii rok później zostały oprotestowane przez związki zawodowe. Po raz pierwszy z powodzeniem<sup>23</sup> do racjonalizacji zatrudnienia wykorzystano firmę zewnętrzną<sup>24</sup>. Pracownicy poddawani byli testom, których wyniki decydowały o pozostawieniu pracownika, zaoferowaniu mu innej pracy w firmie, czyli wypowiedzeniu zmieniającym, lub wypowiedzeniu definitywnym<sup>25</sup>.

Klimat wewnątrz firmy, szczególnie dużej, kształtuje się niezależnie od woli decydentów. Jednak stałość i jasność obowiązujących zasad, w tym ładu korporacyjnego i przestrzeganie kodeksu etyki zawodowej od góry do dołu w strukturze organizacyjnej, zmniejsza ryzyko powstawania napięć społecznych i niezadowolonia pracowników. Jednak wspomniane na początku elementy upolitycznienia przejawiające się w strukturach firm państwowych, a dodatkowo walka z zagranicznym podmiotem o udziały w firmie skutecznie nadwyrężyły jakość klimatu wewnątrz PZU S.A. (oraz całej grupie kapitałowej). Odzywająca co jakiś czas dyskusja na forach internetowych nie tylko pokazała, jak zły klimat pracy (stosunki pracy) istniał po 2000 r. w tej firmie, ale pokazała także – na zewnątrz niewidoczne – mechanizmy zarządzania kadrami. Oto niektóre tylko, łagodne w swej wymowie, wypowiedzi internautów<sup>26</sup>:

*~świadomy sytuacji [2010-02-11 20:24]*

*Panie Prezesie!!! Skoro chcecie oszczędności, to zacznijcie proszę od siebie. Każcie Dyrektorem oddać samochody, karty i zmniejszcie uposażenia a wtedy będzie kasa na pracowników i zwolnienia nie będą już konieczne. Nie porównuj Pan utrzymania pracownika z pensją 2000 zł, który musi za wszystko sobie sam zapłacić a dyrektora czy zastępcę z pensją 30 000–50 000 zł,*

<sup>23</sup> Po raz pierwszy, ale nieskuteczny zatrudniono firmę doradczą Neumann Management Institute (NMI) w 1997 r., jednak rok później efekty jej pracy zostały odrzucone.

<sup>24</sup> Główna różnica w postępowaniu między tym co usiłowano zrobić w latach 90. a działaniami obecnymi polegała na tym, że wówczas firma zewnętrzna miała opracować metodykę restrukturyzacji, zaś same prace restrukturyzacyjne miały być prowadzone siłami własnymi PZU. Obecnie wszystkie prace zlecono firmie zewnętrznej, co może być dyskusyjne z uwagi na nieznaną specyfikę, ale może być skuteczne.

<sup>25</sup> <http://www.pb.pl/1272571,40092,bunt-zwiazkow-zawodowych-w-pzu> dostęp 10.10.2011 r.

<sup>26</sup> Por. szerzej komentarze po wiadomości PAP z 10.02.2010pt. W 2010 r. zatrudnienie w PZU może zmniejszyć się o 2316 etatów. <http://ubezpieczenia.wp.pl/kat,1342,title,W-2010-r-zatrudnienie-w-PZU-moze-zmniejszyc-sie-o-2316-etatow,wid,11946755,wiadomosc.html> dostęp 10.10.2011 r. Niektóre wyrażenia internautów zostały poddane adjustacji przez NMP.

*służbowym autem, telefonem, kartą i ogromną ilością innych przywilejów, za które PZU płaci. Zmniejszyć to trzeba kadrę kierowniczą, a nie zwalniać szarych pracowników.*

*~Arwena [2010-02-10 12:26]*

*PZU – praca ekstremalna. (...) pracuję w tej firmie od 10 lat a moje koleżanki wcale nie dłużej, więc żadnych akcji ani dywidend nie mamy. Firma nas już tak zdążyła wyssać i wykorzystać, że już chodzimy jak zombie, a po tych zwolnieniach jeżeli zostaniemy, to i tak nie wiem czy wytrzymamy nerwowo, czy nie skończymy na najbliższym drzewie albo w kanale. Tu jest taki wyścig szczurów, takie naciski i presja, że nigdy nie wiadomo co będzie jutro. Nie wiadomo w co ręce włożyć, a jak zwolnią tyle pracowników to trzeba będzie się składować. (...)*

*~Weronika75 [2010-02-10 14:11]*

*(...) przysłałam do PZU z komercyjnego banku zarządzanego w sposób nowoczesny i prze-raziłam się tym co tu zobaczyłam.... (...) po każdą „rzecz” (dop. NMP) trzeba pisać pismo na „kompie” i przekazywać dalej bo e-mail nie wystarcza. Na podstemplowanie książeczki ubezpieczeniowej czeka się 2 dni (zdążyś umrzeć). Osoby pracujące po 30–40 lat, które przyszły do firmy jako nieudacznicy (bo wówczas nikt nie chciał tu pracować) i takimi pozostały, są tak roszczeniowe, że byłyby gotowe przekreślić firmę byle tylko dostać "wczasy pod gruszą". Tu jeszcze emeryci dostają paczki świąteczne i robi się im imprezy wigilijne!!!! Nie wiem co ze mną będzie, czy polegnę czy nie, ale zmiany są potrzebne! Zarządzie reprezentujesz właścicieli, a dla nich musi liczyć się tylko wynik finansowy!!! Czas na zmiany!*

*~PZU [2010-02-10 20:32]*

*Sytuacja w firmie zmieniała się od dawna, ale to co dzieje się za ekipy PO to zakrawa na skandal. Każdy przedsiębiorca Ci powie, że za czasów PIS po prostu się rozkwitało. PO zabija wszelkiej maści biznes. I trafiło w końcu na PZU. Pan Prezes zapłacił firmie konsultingowej (rząd kwoty to miliony zł) za zrobienie wszystkich wykresów prezentacji i kalkulacji, które pokazały mu ilu ludzi zwolnić. Nie chcę przytaczać innych (...) „trafnych” inwestycji i projektów w tej firmie, gdzie miesięcznie wycieka tyle kasy z Centrali, że Panowie menadżerowie już dawno się pogubili. Projekty się uwala i kasę traci. Potem zwalniają ludzi... A kto przyniesie ubezpieczenie? (...) Skoro zwalnia się 500 osób z centrali a 4,5 tys. z terenu, a w Centrali dalej pozostaje kilka tys. ludzi, więc pytam czy Centrala przyniesie składkę? A może menadżer? A może prezes? (...) Nie... Za kilka lat ktoś dojdzie do wniosku, że projekt upadł jak setki w tej firmie (...). A firma będzie jak Link4. TO JEST CAŁY PROJEKT RESTRUKTURYZACJI PZU. Sprzedać, rozgrabić i zamieść pod dywan. Byle cicho.*

W wyniku negocjacji zarządu firmy ze związkami zawodowymi w 2010 r. de facto „kupiono” zgodę na zmniejszenie zatrudnienia. Zwolnieni otrzymali w zamian odprawy i dodatkowe rekompensaty sięgające niekiedy 65 tys. zł

na osobę. Rok później stosując sprawdzony mechanizm zwolniono z PZU S.A. dalsze 1,7 tys. osób, z czego 1 tys. definitywnie. Trzeba powiedzieć, że zatrudnienie w PZU S.A. od połowy lat 90. wykazywało stałą tendencję wzrostową tak w centrali firmy, jak i w jej strukturach terenowych. W efekcie w ciągu dziesięciu lat zatrudnienie pracowników administracyjno-biurowych wzrosło z 10,6 tys. (por. tabl. 2) do ok. 12 tys. osób<sup>27</sup>. Tak więc zatrudnienie w terenie w PZU S.A. po 15 latach wróciło do poziomu z pierwszej połowy lat 90.. Najbardziej podatnym na wzrost zatrudnienia w okresie lat po roku 2000 była centrala PZU, gdzie zatrudnienie z ok. 500 osób (por. tabl. 6) wzrosło do ok. 1200 osób<sup>28</sup>.

Restrukturyzacja zatrudnienia, a szerzej realizacja polityki kadrowej niezależnie od obranego jej modelu w warunkach istotnego przetargu politycznego jest trudna i kosztowna, czasami skazana na niepowodzenie.

## 5. Zadania komórek kadrowych

PZU S.A. należy do firm zorganizowanych regionalnie i obowiązując w nim struktura trójszczeblowa. Poszczególne poziomy to idąc od góry: centrala, oddziały okręgowe i jednostki terenowe, tj. inspektoraty i przedstawicielstwa.

Na każdym poziomie strukturalnym znajdują się komórki kadrowe. BZZL w centrali było nadzorowane bezpośrednio przez prezesa PZU S.A. Komórki kadrowe w okręgu podlegają dyrektorowi oddziału okręgowego, w inspektoracie jego dyrektorowi. Dyrektorzy oddziałów okręgowych i inspektoratów funkcjonowali wówczas jako odrębni pracodawcy, mający swobodę w zakresie prowadzenia spraw personalnych w swoich regionach działania, w ramach ustaleń prawnych i regulaminowych obowiązujących całą spółkę. Komórki kadrowe PZU S.A. pełniły przede wszystkim funkcje związane z obsługą pracowników (ewidencja, płace/prowizje, sprawy socjalne, szkolenia).

W okresie istnienia BZZL została sformułowana filozofia utworzenia tzw. pionu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Główną cechą tej idei było ujednoczenie zasad oraz wprowadzenie systemu kategoryzacji zadań, względem których poszukiwano kwalifikacji a nie odwrotnie tj. miejsca zatrudnienia

<sup>27</sup> W Raportach Rocznych do 2007. r. podawano liczbę zatrudnionych w PZU S.A. Później podawano liczbę zatrudnionych w Grupie PZU w zaokrągleniu i strukturę wg podmiotów ją tworzących. Ostatnio Raporty uwzględniają jedynie liczbę osób podlegających restrukturyzacji w zatrudnieniu. W 2009 r. koszty administracyjne (w tym z tytułu wynagrodzeń) dla PZU S.A. i PZU Życie S.A. – wg słów prezesa – wyniosły 11,4% i były wyższe o 40% niż w podobnych firmach zachodnich.

<sup>28</sup> W informacji o działaniach restrukturyzacyjnych za 2010 r. podano, że „ciąćcia” w zatrudnieniu w obu centralach PZU S.A. i PZU Życie S.A. wyniosły 600 osób.

dla określonych osób. Dorobek polegający na kategoryzacji stanowisk i ich wycenie został na długo zaprzepaszczony.

- Sprawami pracowników w centrali zajmowały się w połowie lat 90. dwa biura:
- Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi (BZZL) – w odniesieniu do wszystkich pracowników oprócz agentów ubezpieczeniowych – oraz
- Biuro Sprzedaży i Marketingu – w odniesieniu do spraw zatrudniania i płac pośredników ubezpieczeniowych.

Kompetencje dyrektorów oddziałów okręgowych były rozległe. W zakresie spraw kadrowych polegały m.in. na:

- podejmowaniu decyzji w sprawach osobowych pracowników oddziału oraz powołaniu i odwołaniu dyrektorów i zastępców inspektoratów wchodzących w skład jego okręgu,
- określaniu kompetencji tych ostatnich w zakresie spraw kadrowo-płacowych,
- wnioskowaniu do prezesa spółki o powołanie zastępcy dyrektora oddziału okręgowego,
- określaniu wynagrodzenia dyrektorów inspektoratów, ich zastępców oraz innych pracowników podległych jednostek organizacyjnych według obowiązujących w PZU S.A. zasad wynagradzania,
- prowadzeniu polityki zatrudnieniowo-płacowej w ramach środków finansowych określonych przez zarząd spółki, a także
- organizowaniu szkoleń pracowników oddziału i podległych jednostek organizacyjnych.

Zadania komórek kadrowych w oddziałach okręgowych sprowadzały się do administracyjnej obsługi i polegały na:

- nadzorze nad realizacją polityki doboru i rozmieszczenia kadr, zapobieganie nadmiernej płynności kadr, a przede wszystkim na dbałości o dyscyplinę pracy oraz przestrzeganie zasad i norm praw pracy,
- załatwianiu spraw związanych z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników, gromadzeniu dokumentacji osobowej oraz współdziałanie przy dokonywaniu oceny pracowników, ich awansowaniu i nagradzaniu,
- planowaniu i organizowaniu szkoleń zawodowych pracowników.

Fakt małego raczej znaczenia funkcji kadrowej w postaci sformalizowanej uwidacznia forma organizacyjna komórek kadrowych, które funkcjonowały w postaci wydziałów:

- Spraw Pracowniczych i Usług Socjalnych (Białystok),
- Organizacyjno-Handlowego (Bydgoszcz),
- Organizacyjnego (Katowice, Szczecin),
- Organizacji i Spraw Pracowniczych (Poznań),

- Organizacji, Zatrudnienia i Płac (Łódź),
- Organizacyjno-Handlowego i Administracyjno-Gospodarczego (Lublin – stanowiska kadrowe znajdowały się w dwóch wydziałach),

w postaci zespołów:

- ds. Pracowniczych (Gdańsk, Warszawa),
- ds. Organizacyjnych i Pracowniczych (Włocławek),

w postaci referatów:

- Organizacyjnego i Spraw Pracowniczych (Wrocław)

oraz w postaci:

- stanowiska kadrowego (Rzeszów, Opole, Kraków).

Zróżnicowanie to będące efektem zaszczości historycznych oraz braku zainteresowania dotychczas rolą tych komórek (wynikało to z władczych aspiracji dyrektorów oddziałów okręgowych) dowodziło, że ranga problemów była mało doceniana.

Im niżej w strukturze administracyjnej oraz bliżej klienta, tym rola komórek kadrowych była bardziej formalna i nabiera charakteru administracyjnego. Jednocześnie pracownicy kadrowi wykonywali czynności związane z obsługą kadr obok innych, dodatkowo. Pracownicy ci niejednokrotnie nie byli pracownikami „kadrowymi”. Niejednokrotnie byli to informatycy, sekretarki czy nawet sprzedawcy ubezpieczeń.

## 6. Pion kadrowy w PZU S.A.

Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 1990 r. spowodowała przekształcenie Państwowego Zakładu Ubezpieczeń w dwa podmioty, tj. Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A., którego właścicielem jest Skarb Państwa i jego „firmę córkę” PZU Życie S.A. Wiązały się z tym zmiany struktur wewnętrznych poszczególnych komórek organizacyjnych, w tym także komórki kadrowej centrali PZU S.A., która w latach 90. funkcjonowała w różnych postaciach kolejno jako:

- Wydział Kadr i Szkolenia wchodzący w skład Gabinetu Prezesa<sup>29</sup>;
- Biuro Prezydialno-Prawne<sup>30</sup>;
- Wydział Spraw Pracowniczych w Biurze Organizacyjno-Handlowym<sup>31</sup>;
- samodzielny Wydział Spraw Pracowniczych<sup>32</sup>;

---

<sup>29</sup> Zarządzenie Nr 18/90.

<sup>30</sup> Zarządzenie Z/55/90.

<sup>31</sup> Uchwała Zarządu UZ/69/92.

<sup>32</sup> Uchwała Zarządu UZ/33/95.

- Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi utworzone 1 kwietnia 1997 r. z połączenia Wydziału Spraw Pracowniczych i Wydziału Szkolenia<sup>33</sup>, aby w dobie rządów AWS znowu podzielić zarządzanie tym pionem na
- Biuro Zarządzania Kadrami i Biura Szkoleń decyzją Zarządu w lutym 1998 r.
- W firmie wytworzyła się taka „tradycja”, że każda zmiana zarządu pociągała zmiany w strukturze organizacyjnej HR<sup>34</sup>.

Utworzenie BZZL nawiązywało do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w myśl której pracownicy traktowani są jako podstawowy zasób organizacji a systemy zarządzania wzmacniają efektywność pracy, wspierając ogólną strategię organizacji. Zakres działań podejmowanych przez komórkę kadrową nie ograniczał się do administrowania kadrami, ale obejmował zagadnienia związane z kształtowaniem polityki kadrowej spółki, tworzeniem standaryzowanych metod i technik zarządzania oraz motywowaniem pracowników.

Strukturę organizacyjną Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi na poziomie centrali PZU S.A. tworzyły:

- Wydział Kadr,
- Wydział Płac,
- Wydział Szkoleń,
- Zespół Analiz Społecznych oraz
- Dyrektor.

Wydział Kadr – poza naczelnikiem – zatrudniał sześć osób, które zajmowały się obsługą kadr terenu, centrali oraz techniczną obsługą prywatyzacji. W Wydziale Płac, oprócz naczelnika, pracowało pięć osób, które zajmowały się analizą płac, naliczaniem premii i wyliczaniem średniej płacy oraz funduszami emerytalnymi. Wydział Szkoleń – poza naczelnikiem – liczył pięć osób. Tam organizowano szkolenia informatyczne (był to początek informatyzacji PZU S.A.) oraz szkolenia branżowe, agentów i likwidatorów. Zespół Analiz Społecznych – oprócz kierownika zespołu – zatrudniał trzy osoby odpowiedzialne za opracowywanie i wdrażanie technik zarządzania, analizy kadrowe, osobę odpowiedzialną za negocjacje ze związkami zawodowymi i konsultacje prawne.

## **7. Zasoby ludzkie w PZU S.A.**

Wbrew temu co można by sądzić, dane dotyczące zasobów ludzkich nie były systemowo gromadzone i nie tworzyły spójnej bazy danych (na przykład na poziomie centrali spółki nie posiadano informacji o pracownikach

<sup>33</sup> Uchwała Zarządu UZ/ 44/97.

<sup>34</sup> Fakt ten potwierdza jedynie upolitycznienie firmy przekładające się na zatrudnienie.



nt. ich lat pracy czy wykształcenia w różnych przekrojach itp.). Opracowanie kategoryzacji zasobów i ich identyfikacja stała się jedną z pilniejszych potrzeb w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Badanie tych zjawisk w szerszym stopniu, tj. w odniesieniu do wszystkich zatrudnionych, na poszczególnych stanowiskach, w pionach i w każdej jednostce organizacyjnej wymagało opracowania jednolitego systemu informacji – czyli zbierania, przechowywania, utrzymywania, wyszukiwania, analizowania statystycznego i aktualizacji danych dotyczących personelu spółki. Prace stały się tym bardziej pilne, gdy pojawiła się konieczność monitorowania płac, premii, dodatków itp. oraz oceny kadrowej poszczególnych grup pracowniczych (w związku z rozpoczęciem przez Neumann Management Institute prac nad restrukturyzacją firmy<sup>35</sup>), a także z powodu konieczności identyfikacji osób uprawnionych do nabycia akcji firmy w związku z jej mającą nastąpić prywatyzacją.

W PZU S.A. na koniec 1996 r. zatrudnionych było ogółem 14 409 osób, z czego 75% stanowili pracownicy administracyjno-biurowi, a 3 767 – pośrednicy na stałych umowach o pracę (sprzedawcy ubezpieczeń, którzy stopniowo wypierani byli przez agencyjny system sprzedaży polis) – por. tab. 2. Trudno jednoznacznie ocenić, czy ówczesny poziom zatrudnienia w PZU S.A. był właściwy (nadzatrudnienie, niedobory), z uwagi na brak stosowania mierników wydajności pracy (obciążenia operacyjnego), choć mierniki takie były opracowane i z powodzeniem stosowane w dawnym PZU.

Tabela 2. Zatrudnienie w PZU S.A. w latach 1993–1996

Rok	Pracownicy administracyjno-biurowi	Pośrednicy na stałych umowach o pracę	Razem	Wzrost w stosunku do roku poprzedniego (w %)
1993	9 671	3 215	12 886	
1994	9 793	3 220	13 013	1,0
1995	10 063	3 476	13 539	4,0
1996	10 642 <sup>a)</sup>	3 767	14 409	6,4

a) W 2007 r. w PZU pracowało ok. 11,8 tys. osób.

Źródło: Opracowano na podstawie danych BZZL oraz Raportu Roczego za 2008 r.

<sup>35</sup> PZU S.A. 28.04.1997 r. zawarł umowę projektową z Neumann Management Institute (NMI) obejmującą wykonanie: projektu organizacyjno-kadrowego; projektu systemowych ocen pracowniczych; projektu efektywnego wynagradzania pracowników. Wybór NMI poprzedzony był zbieraniem ofert uznanych agencji doradztwa personalnego (Ernst & Young, KiDP Grupa Konsultingowa, Transearch). Po analizie ofert Zarząd PZU 2.04.1997 r. wyraził zgodę na zawarcie umowy NMI (Uchwała Nr UZ/51/97). Prace NMI trwały jeszcze w 1998 r. ale bez spodziewanych początkowo efektów, a to z powodu zmiany poglądów w tej mierze zarządu PZU.



Podjęte działania mające na celu oparcie sprzedaży ubezpieczeń na systemie agencyjnym zmierzały do przekształcania sprzedawców będących pracownikami etatowymi w agentów. Proces nie był łatwy, przede wszystkim, dlatego że sprzedawcy starsi nie chcieli podejmować nowych wyzwań. Jednakże z czasem problem rozwiązał się sam. Natomiast cechą kolejnych lat przekształceń prywatyzacyjnych, szczególnie po 1999 r., był dynamiczny rozrost kadr administracji (doradców, specjalistów, dyrektorów procesów, rezydentów itp.) w centrali firmy<sup>36</sup>, które w ciągu dziesięciu lat powiększyły się z ok. 500 do 2,1 tys. osób (!).

W każdej organizacji istnieje fluktuacja kadr i nie to jest ciekawe, lecz to, jaka jest skala owego ruchu i jego przyczyny. Wskaźniki zwolnień z pracy, przyjęć do pracy oraz współczynniki ruchu zatrudnionych ustalano na podstawie danych z oddziałów okręgowych i centrali o stanie zatrudnienia.

Tabela 3. Natężenie ruchu pracowników w PZU S.A. w latach 1995–1996 (w %)

Lp.	Nazwa wskaźnika	1995	1996
1	wskaźnik zwolnień	10,3	6,8
2	wskaźnik przyjęć	11,2	9,8
3	współczynnik ruchu zatrudnionych	21,6	16,6

Uwagi: wskaźnik zwolnień = (liczba zwolnionych w badanym okresie/liczba zatrudnionych w ostatnim dniu okresu poprzedniego) x 100; wskaźnik przyjęć = (liczba przyjętych w badanym okresie/liczba zatrudnionych w ostatnim dniu okresu poprzedniego) x 100; współczynnik ruchu zatrudnionych = (liczba zwolnionych i przyjętych w badanym okresie/liczba zatrudnionych w ostatnim dniu okresu poprzedniego) x 100.

Źródło: Opracowano na podstawie danych BZZL

Wskaźniki te pokazują m.in., jak aktywnie władze przedsiębiorstwa wpływają na stan zatrudnienia. I tak na przykład z danych w tab. 3 wynika, że zmiana prezesa w 1996 r. nie zwiększyła ruchów kadrowych ponad dotychczasową normę. Po przejęciu władzy przez następne ekipy polityczne wskaźniki te uległy gwałtownemu wzrostowi, ale już nie były przedmiotem publicznego zainteresowania ani też nie były wykazywane w sprawozdaniach wewnętrznych, ani tym bardziej w Raportach Rocznych.

<sup>36</sup> W połowie lat 90. zatrudnienie w centrali PZU S.A. oscylowało wokół 500 etatów. W 2001 r. w centrali pracowało 1170 osób, a w 2006 r. – 2090, zaś w 2009 r. pracowało tam 2 133 osoby. „To powoduje, że nasze koszty administracyjne przekraczają 10 proc. zebranych składek, a wskaźnik ten powinien być mniejszy” – mówił A. Klesyk, prezes PZU. W związku z powyższym zaplanowano zwolnienie 600 osób <http://www.parkiet.com/arttykul/883354.html> oraz [http://biznes.gazetaprawna.pl/arttykuly/337092,pzu\\_28\\_proc\\_pracownikow\\_z\\_centrali\\_firmy\\_zostanie\\_zwolnionych.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/arttykuly/337092,pzu_28_proc_pracownikow_z_centrali_firmy_zostanie_zwolnionych.html) dostęp 7.10.2011 r.

Dane zawarte w tab. 4 obrazują strukturę zatrudnienia według wykształcenia, stażu pracy i wieku (w ujęciu procentowym do ogółu zatrudnionych).

Tabela 4. Struktura zatrudnienia w PZU S.A. w 1996 r.

Lp.	Wyszczególnienie	Pracownicy admini- stracyjno-biurowi		Pośrednicy na umowach o pracę	
		ogółem	w PZU	ogółem	w PZU
1	Zatrudnienie ogółem (w oso- bach)	10642		3767	
2	Wykształcenie (%):				
	– wyższe	19,3		10,4	
	– średnie	74,4		84,1	
	– poniżej średniego	6,3		5,5	
	razem	100		100	
3	Staż pracy (%)	ogółem	w PZU	ogółem	w PZU
	– do 5 lat	7,8	23,2	10,4	44,2
	– 6 do 10	9,2	22,6	10,1	23,6
	– 11 do 15	15,3	17,3	15,8	15,2
	– 16 do 20	19,0	15,3	19,3	9,8
	– 21 do 25	19,1	11,0	20,0	4,7
	– 26 do 30	14,6	5,0	13,8	1,4
	– 31 do 35	8,4	3,5	6,6	0,5
	– 36 do 40	4,5	1,8	3,0	0,3
	– 40 i więcej	2,1	0,2	1,0	0,2
	Razem	100,0	100,0	100,0	100,0
4.	Wiek (%):				
	– do 25 lat	4,7		5,7	
	– 26 do 35	22,1		22,4	
	– 36 do 45	40,6		42,0	
	– 46 do 55	25,2		24,0	
	– 56 i więcej	7,4		5,9	
	Razem	100,0		100,0	

Uwagi: Staż pracy ogółem, czyli łączny staż pracy oznacza sumę przepracowanych przez pracownika lat. Określa on okres od chwili podjęcia pierwszej pracy do chwili aktualnego zatrudnienia bez wliczania okresów przerw w zatrudnieniu; staż pracy w PZU S.A. odnosi się do okresu przepracowanego jedynie w spółce.

Źródło: Opracowano na podstawie danych BZZL

W owym czasie rozkład wieku zatrudnionych w PZU S.A. miał postać klasycznej krzywej Gaussa (tzw. rozkład normalny). Wbrew temu obiegowemu pogładowi nie była to firma oparta na ludziach „starych” wiekowo. Osoby pra-

cujące do 10 lat ze stażem w PZU S.A. stanowiły prawie 46% zatrudnionych. Osoby starsze, o stażu ponad 30 lat pracy stanowiły ok. 15% zatrudnionych.

W latach 90. wśród zatrudnionych w PZU S.A. dominowały osoby z wykształceniem średnim. Była to pochodna sytuacji minionego okresu, gdzie ubezpieczenia nie pełniły aktywnej funkcji zabezpieczania przed ryzykiem, a jeśli już to w swych prostych ujęciach. Całość prac w większości sprowadzała się do prostych szablonowych czynności, dla realizacji których wykształcenie średnie po dodatkowych szkoleniach było wystarczające. Niemniej jednak nabyte z czasem doświadczenia zawodowe stanowiły osobny kapitał. Pracownicy PZU S.A. w znakomitej części to byli ludzie młodzi<sup>37</sup>, którzy dawali szansę uniesienia czekających firmę przekształceń oraz walki o rynek.

## 8. Elementy polityki kadrowej

Poszukiwaniem i selekcją pracowników zajmowały się w analizowanym okresie komórki kadrowe oraz poszczególne jednostki organizacyjne. Procedura zatrudniania pracownika przedstawiała się następująco: kierownik komórki organizacyjnej występował do komórki kadrowej z wnioskiem o zatrudnienie. Wniosek zawierał bardzo ogólny opis kompetencji kandydata lub w ogólne ich nie precyzował. Decyzje o zatrudnieniu pracownika w centrali wymagały akceptacji odpowiedniego członka zarządu, a w jednostkach terenowych dyrektora oddziału lub dyrektora inspektoratu (odpowiednio w stosunku do poziomu podejmowanych decyzji). Komórki kadrowe przygotowywały odpowiednie dokumenty i sporządzały umowę o pracę.

Podstawą selekcji w doborze pracowników na poziomie oddziału była rozmowa wstępna z udziałem przedstawicieli komórki kadrowej (zasada taka obowiązywała w co drugim okręgu) lub bez ich udziału. Zwykle przeprowadzano jedną – dwie rozmowy z kandydatem. Nie funkcjonowały opisane kryteria kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk (także wiele lat później pomimo opracowania takowych w BZZL i przez firmę doradztwa personalnego NMI). Powodowało to zatrudnianie osób, których kwalifikacje często nie odpowiadały wymaganiom stanowiska pracy.

---

<sup>37</sup> Zarówno wiek, jak i rosnące wymagania sprawiły, że nawiązana z inicjatywy PZU współpraca z WSUiB (obecnie Akademia Finansów) w Warszawie pozwoliła wielu pracownikom uzyskać wyższe wykształcenie w dziedzinie ubezpieczeń. Pracownicy otrzymywali wówczas przez cały czas studiów w systemie wieczorowym dofinansowanie w wysokości połowy czesnego i dodatkowo nie mogli być zwolnieni z pracy, a także po ukończeniu studiów byli zobowiązani do odpracowania określonego czasu w zamian za pobrane dofinansowywanie. Co ciekawe, rozwiązaniami tymi zupełnie nie interesowały się związki zawodowe a jedynie pracodawca.

W PZU S.A. nie istniał także system jasno określonych i powszechnie znanych reguł awansowania<sup>38</sup>, co w pewnym sensie było spadkiem po minionym ustroju, ale i było to na rękę decydom. Kryteria kwalifikowania (wiek, wyższe wykształcenie, staż pracy w firmie) pracowników do rezerwy kadrowej miały charakter cech drugorzędnych i nie odwoływały się do jakości pracy i predyspozycji kierowniczych kandydatów. Próby aktualizacji tzw. rezerwy kadrowej skończyły się na formalnych zestawieniach list nazwisk. Gdy przychodziło do obsady zwolnionych stanowisk kierowniczych, rozpoczynano poszukiwania w innych gremiach niż te na listach kadry rezerwowej. Dotyczyło to przede wszystkim wszystkich stanowisk kierowniczych. W tym obszarze niewiele można zrobić, gdy firma jest państwowa i poddana jest oddziaływaniu czynnika politycznego. Podjęte przez BZZL kroki mające na celu konsultowanie i weryfikowanie decyzji kadrowych na stanowiskach kierowniczych spowodowały w zasadzie zahamowanie zmian kadrowych. W sumie – jak można sądzić – przyjęto strategię „na przeczekanie” lub „petryfikacji”, tj. lepsze zło znane niż „niekontrolowana” przez dyrektora danej jednostki zmiana.

We wczesnym okresie transformacji ustrojowej, także w PZU S.A. nie stosowano zobiektywizowanych metod pomiaru jakości pracy pracowników (tzw. ocen okresowych) oraz nie badano predyspozycji kierowniczych (testy psychologiczne). Także w następnych latach, czy nawet współcześnie, awansowania na wyższe stanowisko kierownicze nie poprzedzają specjalne procedury kwalifikacyjne, które w korporacjach zachodnich są normą<sup>39</sup>.

Pomimo prac wykonanych przez specjalistyczną firmę konsultingową NMI, przez długi okres było brak jasnych i ściśle określonych kryteriów wiążących kwalifikacje pracownika z jego wynagrodzeniem. Istniejący system wynagrodzeń nie wartościował w sposób właściwy pracy. Stanowiska taryfikatorowe nie odzwierciedlają stopnia złożoności pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie. Praca trudna, złożona i odpowiedzialna nie powinna być traktowana niemal na równi z pracą o niskim stopniu trudności i rutynowym charakterze. Prace nad tym zagadnieniem podjęto w Wydziale Analiz Społecznych BZZL. Chodziło m.in. o:

- sporządzenie standardowych opisów wszystkich stanowisk pracy oraz wprowadzenie nowej nomenklatury stanowisk zgodnie z opisami stanowisk pracy i o
- wdrożenie ocen pracowniczych, z czym wiązało się opracowanie bazy danych dla informacji zawartych w kwestionariuszach ocen w celu sporządzenia analizy potencjału zawodowego pracowników.

<sup>38</sup> Problem ten wydaje się nadal istnieć, co wynika z różnych wypowiedzi internautów.

<sup>39</sup> Testy psychologiczne w Europie Środkowej i Wschodniej źle się kojarzą.

Prace te zakończono w 1997 r., ale powrócono do tych zagadnień dopiero po 10 latach.

Podsumowując ten fragment rozważań można powiedzieć, że w PZU S.A. – podobnie jak i winnych państwowych podmiotach gospodarczych – nie funkcjonował system zarządzania zasobami ludzkimi, który nosiłby cechy nowoczesności. Te wszystkie niedomagania były przesłanką utworzenia w PZU S.A. profesjonalnego pionu zarządzania zasobami ludzkimi, którego prace miały wspierać realizację strategii biznesowej spółki.

Na szczeblu centrali pion kadrowy tworzyło Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi, odpowiedzialne za opracowywanie jednolitych zasad i procedur w zakresie polityki kadrowej, kształtowanej przez Zarząd PZU S.A.

Na poziomie oddziału okręgowego pion kadrowy miał być uzupełnieniem służb centrali i realizować politykę kadrową w skali okręgu, w tym obsługę kadrową pracowników oddziałów oraz podległych innym jednostek terenowych. Komórkę kadrową w oddziale projektowano podporządkować BZZL w centrali. Jednocześnie miała ona być samodzielną komórką organizacyjną zatrudniającą pracowników do pracy w oddziale, inspektoratach i przedstawicielstwach. Takie ustalenie wiązało się z podniesieniem rangi i wzmocnieniem kadry służb personalnych okręgu kosztem likwidacji stanowisk obsługujących kadry w inspektoratach.

## **9. System wynagradzania pracowników administracyjno-biurowych w PZU S.A.**

Problematyka wynagradzania (płace, premie, nagrody) była jedną z bardziej zagmatwanych w PZU S.A. zarówno w obszarze pracowników biurowych, jak i sprzedawców ubezpieczeń. Spółka odziedziczyła dawne regulaminy i procedury, szereg odmiennych poziomów wynagrodzeń wewnątrz poszczególnych sfer, biur, okręgów oraz inspektoratów. Dodatkowo sprawę komplikował tzw. popiwek (podatek od ponadnormatywnych wynagrodzeń), który funkcjonował w pierwszej połowie lat 90.

W centrali PZU S.A. sprawami płac zajmował się Wydział Płac BZZL. Jego zadania można podzielić na bieżące (wynagrodzenia) i perspektywiczne (system emerytalny). W zakresie systemów wynagrodzeń i płac do jego kompetencji należało:

- 1) doskonalenie systemu wynagrodzeń,
- 2) gospodarowanie funduszem płac,
- 3) przeprowadzanie analiz na temat przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w centrali PZU S.A. i oddziałach okręgowych,
- 4) sporządzanie kwartalnych sprawozdań dla odpowiednich instytucji,

- 5) badanie zmian struktury płac dla centrali i oddziałów okręgowych,
- 6) naliczanie premii dla pracowników centrali,
- 7) naliczanie kwartalnej premii dla dyrektorów oddziałów okręgowych,
- 8) opracowywanie regulaminów premiowania i wynagradzania dla centrali PZU S.A.,
- 9) analiza regulaminów premiowania i wynagradzania w oddziałach okręgowych PZU S.A.,
- 10) przeprowadzanie kontroli w zakresie stosowania tych regulaminów w oddziałach okręgowych.

W zakresie systemów emerytalnych Wydział współuczestniczył w:

- 11) przygotowaniu Zakładowego Funduszu Emerytalnego,
- 12) tworzeniu ubezpieczeń komercyjnych,
- 13) prowadzeniu ubezpieczeń pracowniczych na życie typu „P”.

Prace w zakresie conceptualnym a dotyczące zmiany struktury płac w Spółce ulokowane były wyłącznie na szczelbu dyrekcji oraz odpowiedzialnego Wiceprezesa Zarządu.

Obowiązujący w PZU S.A. do 30 kwietnia 1997 r. system płacowy wybitnie odzwierciedlał zaszczości historyczne. Płace podstawowe pracowników administracyjno-biurowych (część gwarantowana przez pracodawcę) wynosiły od 25–30% wynagrodzenia miesięcznego, wynagrodzenie „premiowe” stanowiło 60–65% wynagrodzenia miesięcznego, zaś pozostałą część stanowiły różnego typu dodatki (funkcyjne, za wysługę lat, za prace w trudnych warunkach, za pracę przy komputerze (!) itp.). Pracownicy prowadzili specjalne zeszyty, w których zapisywali swoje przychody, bowiem premie wynosiły 400–500% wynagrodzenia podstawowego, ale często były naliczane i wypłacane z 2–3-miesięcznym opóźnieniem, tak że nikt nie wiedział w momencie otrzymywania pieniędzy, za co je pobierał.

Obowiązujący system został wymyślony w dobie obowiązywania tzw. popiwku (akronim od nazwy podatku od ponadnormatywnych wynagrodzeń). Otóż luka prawna pozwalała firmom ubezpieczeniowym przekraczać ustalone progi wypłat wynagrodzeń, o ile były to premie, a nie płace podstawowe czy zasadnicze. Tak więc płace formalnie były niskie, ale dochody z pracy w PZU S.A. wręcz genialne w czasie kiedy inne działy walczyły z inflacją i ograniczeniami Ministerstwa Finansów. Oczywiście pracownicy biurowi nie prowadzili sprzedaży ubezpieczeń (poza sprzedawcami), więc formalnie nie mogli otrzymywać prowizji, a jedynie premie (które podwyższały sumę wypłat wynagrodzeń). Na umowach o pracę była zatem kwota płacy podstawowej, premie tzw. uznaniowe symboliczne lub wcale, zaś co miesiąc dokonywano decyzją zarządu w oparciu o przygotowane przez wydział płac na bazie skomplikowanych algorytmów wypłat tzw. prowizji. De facto był to podział prowizji



realizowanych przez firmę za sprzedaż produktów ubezpieczeniowych. W normalnych warunkach kwoty te tworzyłyby kapitał zasilający fundusz wynagrodzeń (dla firmy koszt). Jednak gra słowna i kombinatoryka księgowo-prawna stwarzały furtkę dla zasilenia dochodów pracowniczych. W tym sensie firma była wymarzonym miejscem pracy. Dodatkowo należy pamiętać, że sprzedawcy ubezpieczeń stanowili niewyodrębnioną część pracowników biurowych, co uniemożliwiało przypisywanie sprzedaży ubezpieczeń określonej grupie pracowników. W takim ujęciu wszyscy pracowali na efekt i wszystkim należała się prowizja od zrealizowanej sprzedaży.

Zasada naliczania funduszu premiowego od składki zainkasowanej powodowała, iż w pierwszych miesiącach roku, z uwagi na kumulowanie się w tym okresie wpłat składek za obowiązkowe ubezpieczenie OC komunikacyjnego<sup>40</sup>, premia indywidualna przekraczała czasami nawet czterokrotnie wynagrodzenie zasadnicze pracownika.

Reasumując, funkcjonujący system charakteryzował się niskim wynagrodzeniem zasadniczym i wysoką premią (zwaną „prowizją”), a także znacznym zróżnicowaniem wysokości wynagrodzeń wypłacanych pracownikom w poszczególnych miesiącach roku.

Po zniesieniu „popiwku” oraz upowszechnieniu się normalnych systemów wynagradzania w firmach rynkowych powstała konieczność wprowadzenia nowego systemu płacowego, który pozwoliłby na zmianę relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia zasadniczego a premią. Niestety przez dłuższy czas władze PZU S.A. odwlekły decyzję wprowadzenia nowych zasad w życie z uwagi na ich społeczną drażliwość<sup>41</sup>.

Po rozmowach ze związkami zawodowymi w 1997 r. nastąpiła zmiana zasad wynagradzania, polegająca na zmianie proporcji wysokości wynagrodzenia zasadniczego i premii. Wiązało się to z podpisaniem stosownych porozumień ze związkami zawodowymi, nowelizacją obowiązujących regulaminów oraz zmianą warunków umów o prace pracowników. W kwietniu i maju wynegocjowano tzw. ramowe wytyczne do porozumień płacowych istniejących w oddziałach okręgowych od 1993 r.<sup>42</sup>. W efekcie ustalono za-

<sup>40</sup> W następnych latach zniesiono ustawowo ów sztywny termin zawierania OC komunikacyjnego.

<sup>41</sup> Dążenia znacznie osłabły po zmianie prezesa we wrześniu 1996 r. oraz ostrym z nim konflikcie (wprowadzenie zróżnicowania wśród biur i podział na tzw. I i II „ligę” – chodziło o biura merytoryczne i obsługowe; wysokość przyznawanych premii różniła się o 30–40%. Drugą przyczyną konfliktu była weryfikacja słuszności otrzymywania wynagrodzeń przez niektórych działaczy związkowych, w tym przewodniczącego Zw. Zaw. „Solidarność”, który w wyniku postępowania prawno-sądowego utracił wysoką pensję.

<sup>42</sup> Wytyczne ramowe były jedynym dokumentem mającym charakter porozumień płacowych, które zyskały moc obowiązującą zgodnie z nowym kodeksem pracy, do czasu podpisania układu zbiorowego pracy.



sady przebudowy struktury wynagrodzeń oraz dokonano zmian Ramowych wytycznych, na bazie których w okręgach zostały znowelizowane regulaminy wynagradzania oraz opracowane nowe zasady przyznawania premii. Zawarte porozumienia wprowadziły nową strukturę płac. Nowe wynagrodzenie zasadnicze pracownika zostało ustalone indywidualnie w ramach funduszu odpowiadającego 50% wypłaconych w 1996 r. wynagrodzeń zasadniczych, dodatków funkcyjnych i dodatków za wysługę lat i prowizjo-premii w danej jednostce/komórce organizacyjnej<sup>43</sup>.

Na podstawie przyjętych uregulowań pracownikom centrali PZU S.A. ustalono nowe warunki wynagradzania. Zdecydowana większość załogi przyjęła je, ewidentnie korzystniejsze, niż dotychczasowe (znacznie wyższy stały element wynagrodzenia – wynagrodzenie zasadnicze).

Tabela 5. Struktura uposażeń przed i po zmianie w PZU S.A. w 1997 r.

<b>Średnie wartości przed regulacją</b>					
<b>Wyszczególnienie</b>	<b>płaca zasadnicza</b>	<b>dodatek funkcyjny</b>	<b>dodatek stażowy</b>	<b> premia</b>	<b>razem</b>
Centrala	33,5	1,7	3,3	61,5	100,0
Średnia PZU S.A.	15,4	0,8	2,4	81,4	100,0
<b>średnie wartości po regulacji</b>					
Centrala	53,9	3,5	5,6	37,0	100,0
Średnia PZU S.A..	53,8	2,7	8,4	35,1	100,0

Źródło: Dane BZZL.

Po przebudowie struktury wynagrodzeń nastąpił wzrost wynagrodzenia zasadniczego o 180% oraz średniej płacy (w czterech elementach wynagrodzeń). Struktura średnich płac (wynagrodzenie zasadnicze, dodatek funkcyjny, dodatek stażowy oraz premia regulaminowa) w skali kraju w miesiącu przed wprowadzeniem nowego systemu wynagrodzeń kształtowała się następująco: wynagrodzenie zasadnicze – 14,4%, dodatki funkcyjne – 0,8%, dodatki stażowe – 2,4%, premia – 81,4%. Premie stanowiły 528% wynagrodzenia zasadniczego.

<sup>43</sup> Zasady, kategoryzacje stanowiskowe, ujednolicone taryfikatory, odchylenia terytorialne itp. były przedmiotem prac i koordynacji właśnie BZZL w Centrali PZU S.A. Jak na owe czasy była to odważne i logistycznie trudne przedsięwzięcie, zważywszy na wcześniejszy brak doświadczeń na tym polu, no i niechętnie otoczenie w postaci 14 związków zawodowych, z których dwa na wyścigi wchodziły na drogę sporu zbiorowego lub szantażowały gotowością strajkową.

Tabela 6. Uposażenia przed i po zmianie w 1997 r. (w zł)

Średnie wartości przed regulacją						
Wyszczególnienie	Płaca Zasadnicza	Dodatek. Funkcyjny	Dodatek Stażowy	Premia	Razem	
Centrala	863	44	85	1 582	2 573	
Średnia PZU S.A.	355	18	54	1 875	2 303	
średnie wartości po regulacji						średnie zatrudnienie
Centrala	1421,7	92	153	1 221	2 887	478
Średnia PZU S.A.	966,6	48	152	602	1 768	10 318

Uwaga: Wskaźnik płac zasadniczych oraz premie były zniekształcone wynagrodzeniami zarządu i dużą liczbą managementu.

Źródło: Dane BZZL PZU S.A.

W sumie średnia płaca w oddziałach ukształtowała się na poziomie 1807 zł, zaś w centrali na poziomie 2887 zł<sup>44</sup>. Średnia płaca z oddziałów stanowiła 61% średniej płacy w centrali.

W centrali PZU S.A. zmianę struktury wynagrodzeń przeprowadzono z dn. 1.05.1997 r. Z 50% bazy 1996 r. odjęto procent przysługujących dodatków, w związku z czym nowe wynagrodzenie zasadnicze osób pobierających dodatki kształtuje się w granicach 41–45% bazy. Wynagrodzenie zasadnicze w wysokości 50% bazy otrzymali młodzi pracownicy, którzy nie pobierają dodatków.

Na wniosek BZZL przydzielono, w ramach podwyższenia funduszu o 17%, średnio 220 zł na etat, dla wszystkich pracowników centrali PZU S.A. Było to konieczne z uwagi na pewne wady przyjętej formuły przeliczeń. Otóż po pierwsze poszkodowani byli ci, którzy chorowali lub mieli urlopy bezpłatne w roku, który był bazą odniesienia, tj. rok 1996. Równocześnie zyskiwały osoby o większym stażu pracy, albowiem po podniesieniu podstawy dodatek naliczany procentowo automatycznie rósł. Pomimo dokonanych w BZZL korekt dużo osób było niezadowolonych z nowej płacy. Dlatego powołano Komisję Odwołań, która w czerwcu 1997 r. rozdysonowała dodatkowe środki dla pracowników szczególnie pokrzywdzonych. W efekcie dokonano wyrównania płacy zasadniczej na poszczególnych stanowiskach (zlikwidowano duże dysproporcje).

<sup>44</sup> W tym czasie przeciętna płaca w Polsce wynosiła 1062 zł. Por. M.P. z 1998 r. nr 5, poz. 93. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/przecietne;wynagrodzenie,201,0,234441.html> dostęp 7.10.2011 r.

Ustalono również nowe dodatki funkcyjne dla dyrektorów, zastępców dyrektorów, naczelników i kierowników, które zostały określone kwotowo (a nie procentowo, jak dotychczas)<sup>45</sup>.

Fundusz premiiowy dla pracowników centrali PZU S.A. na dany miesiąc obliczano na podstawie różnicy między wypłatami wynagrodzeń osobowych a funduszem przypadającym na dany miesiąc. Zgodnie z zasadami kwota ta musiała być zatwierdzona przez Zarząd PZU S.A. Różnica między procentami premii dla kadry kierowniczej i pracowników wynosiła 20–30 punktów procentowych.

## 10. Związki zawodowe

Organizacje związkowe działające na terenie PZU S.A. zorganizowane były w sposób dwojaki – część z nich wchodziła w skład dwóch struktur związkowych o zasięgu ogólnokrajowym, część stanowiła organizacje samodzielne, niezrzeszone w struktury ogólnokrajowe. Strukturami ogólnokrajowymi były:

- Międzyokręgowa Komisja Koordynacyjna NSZZ „Solidarność” Pracowników PZU S.A. (zrzeszała 19 organizacji związkowych działających na terenie poszczególnych okręgów i inspektoratów),
- Federacja Związków Zawodowych Pracowników Zakładów Ubezpieczeń (zrzeszała 30 organizacji związkowych działających na terenie poszczególnych okręgów i inspektoratów).

Organizacje samodzielne i niezrzeszone w struktury krajowe to:

- Związek Zawodowy Pracowników PZU S.A. „Gwarancja” o zasięgu ogólnokrajowym, ale działający głównie w Okręgu szczecińskim,
- Komisja Zakładowa NSZZ „Solidarność” przy centrali PZU S.A.,
- NSZZ „Solidarność” (autonomiczny w ramach NSZZ „Solidarność” w efekcie przekształcił się w „Solidarność 80”) w oddziale okręgowym Szczecin,
- Niezależny Związek Zawodowy Pracowników PZU S.A. Inspektoratu w Ciechanowie;
- Niezależny Związek Zawodowy Pracowników I Inspektoratu w Płocku.

Stan liczebności organizacji związkowych zawsze jest trudny do obiektywnego ustalenia od momentu, kiedy nie są potrącane składki w sposób automatyczny przy wypłacaniu poborów. Według deklaracji samych związków zawodowych (które zawsze są zawyżone), zrzeszały one ponad 35% zatrudnionych.

---

<sup>45</sup> Uchwała Zarządu PZU S.A. Nr UZ/108/97.

Tabela 7. Związki zawodowe działające w PZU S.A. (stan na 31.03.1997 r.)

Lp.	Nazwa związku	Liczba członków	Struktura w %
1	MKK NSZZ „Solidarność” Prac. PZU S.A. (stan na 31.01.1997 r.)	2 235	46,4
2	Federacja Zw. Zaw. Prac. Zakł. Ubezpieczeń (stan na 31.12.1996 r.)	2 500 <sup>a)</sup>	51,9
3	Zw. Zaw. Prac. PZU S.A. „Gwarancja” (stan na 31.03.1997 r.)	34	0,7
4	NSZZ „Solidarność” przy Centrali PZU S.A. (stan na 31.03.1997 r.)	18	0,4
5	NSZZ Prac. PZU S.A. Inspektoratu w Ciechanowie (stan na 31.03.1997 r.)	14	0,3
6	NSZZ Prac. I Inspektoratu w Płocku (stan na 31.03.1997 r.)	11	0,3
7.	Razem	4 812	100,0

Uwagi: <sup>a)</sup> Związek zrzesza także pracowników innych firm ubezpieczeniowych. Podana w tabeli liczba członków dotyczy – wg przewodniczącego – liczby członków będących pracownikami PZU S.A.

Źródło: Dane przekazane przez przewodniczących związków zawodowych listownie w końcu marca 1997 r.

Zasady współpracy Zarządu PZU S.A. z przedstawicielami związków zawodowych reguluje obowiązująca ustawa o związkach zawodowych i ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Tryb współpracy wynika z wagi rozpatrywanych spraw, a spotkania odbywają się na bieżąco, w zależności od doraźnych potrzeb pracodawcy i postulatów związków zawodowych.

Jednym z ważniejszych obszarów wchodzących w zakres zainteresowań związków zawodowych jest Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy (ZUZP). Historia prac nad nim ciągnęła się przez kilka lat i w sumie była tragicomiczna. Prace rozpoczęto jeszcze przed 1995 r., przy czym negocjacje rozwijały się powoli, jako że w zasadzie żadnej ze stron się nie spieszyło i nie było też z Układu żadnych ekstra korzyści dla związków zawodowych, a tym bardziej pracodawcy. Problem stał się nagły, gdy odwołano prezesa<sup>46</sup> w sierpniu 1996 r. Wówczas Zw. Zaw. „Solidarność” usiłowały uzyskać za wszelką cenę wsteczny podpis lub aktualny p.o. prezesa, powołując się na zaakceptowane wstępnie przez pracodawcę uzgodnienia. Nowy zarząd podjął decyzję o konieczności dokonania przeglądu proponowanego Układu, co oznaczało rozpoczęcie prac od początku. Decyzja ta nie spodobała się związkom zawodowym, które ogło-

<sup>46</sup> Patrz: Prezesi Zarządu PZU S.A.. Dostęp 29.09.2011 r. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Powszechny\\_Zak%C5%82ad\\_Ubezpiecze%C5%84#Prezesi\\_Zarz.C4.85du\\_PZU\\_.28od\\_1990.29](http://pl.wikipedia.org/wiki/Powszechny_Zak%C5%82ad_Ubezpiecze%C5%84#Prezesi_Zarz.C4.85du_PZU_.28od_1990.29)

siły wszczęcie sporu zbiorowego. Z czasem podjęto rozmowy ze związkami, zaś zarząd ze swej strony zakończył prace nad nową wersją ZUZP.

Układ miał zastąpić obowiązujące regulaminy wynagrodzeń i uregulować, w sposób odmienny od powszechnie obowiązujących przepisów prawa pracy, niektóre zagadnienia związane ze stosunkiem pracy. Poza regulacją typowych kwestii pracowniczych ujmował specyficzny dla PZU S.A. system wynagradzania pracowników w rozbiciu na zasady wynagradzania pracowników objętych systemem czasowo-premiowym i zasady wynagradzania pracowników objętych systemem prowizyjnym. Zawierał też specyficzne dla PZU S.A. uregulowania dotyczące nagród jubileuszowych, odpraw emerytalno-rentowych, nagród rocznych i in. W Układzie sformułowano także zasady współpracy między pracodawcą a reprezentacjami pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych. Dokonano uzgodnień ponad 90% tekstu Układu. W 1998 r. nowy prezes na wniosek związków solidarnościowych zastopował prace, które w przyszłości po raz czwarty miały ruszyć od początku. W zasadzie można przyjąć, że jest to kara za pychę działaczy związkowych.

Jeśli chodzi o samych pracowników, to zainteresowanie i ich wiedza na temat Układu wśród pracowników firmy była niska. Same związki raczej nie były zainteresowane upowszechnianiem wiedzy na ten temat, jak również konsultacjami z pracownikami. Można snuć tezę, iż działacze związkowi tak się wyalienowali, iż w zasadzie nie czuli potrzeby takich konsultacji. Z przeprowadzonych wówczas badań ankietowych wśród reprezentacji pracowniczej (35% badanych stanowili związkowcy), wynikało, że o pracach nad pierwszą wersją układu nie słyszał co trzeci badany. O nowej wersji nie słyszało prawie 90% badanych. Spośród tych, którzy słyszeli o projekcie wstępnie akceptowanym przez pracodawcę, 74% uważało, iż takiej akceptacji nie było. Prawie 80% ankietowanych było przekonanych, że obydwie największe związki, tj. branżowe i „Solidarność” nie tworzą wspólnej reprezentacji, podczas kiedy było odwrotnie.

Jak widać, związki zawodowe w PZU S.A. działały w dość wyalienowany sposób, co zapewne związki (czytaj działacze) sobie chwaliły tak wówczas, jak i dziś, lecz, co wcale niekoniecznie, jest zgodne z interesami załogi. Można tak sądzić, biorąc pod uwagę fakt, iż główni działacze związków niebranżowych od dawna nie wykonywali czynnie zawodu.

## **Podsumowanie**

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje szereg zakresów, tj. politykę płacową, kadrową, szkolenia, współpracę z reprezentacjami pracowniczymi oraz szeroko rozumiany marketing wewnętrzny. Należy wątpić, czy w latach 90. istniała w Polsce firma, w której wszystkie te zagadnienia były dostatecznie brane pod uwagę.

Wśród wielu zadań do wykonania w organizacji świadczącej usługi (a do takich zalicza się – trawestując słownictwo amerykańskie – tzw. przemysł ubezpieczeniowy), polityka kadrowa należy do jednych z najważniejszych. Założenia tej polityki – spójne i zintegrowane – powinny wynikać z przyjętego w firmie systemu wartości, przekładanych na kryteria oceny przydatności kandydatów i oceny efektywności pracy zatrudnionych w organizacji pracowników. Muszą być wspierane przez system awansowania i wynagradzania pracowników. Pracownik dokonujący oceny przydatności kandydata do pracy powinien wiedzieć, jakie cechy przyszłego pracownika są istotne z punktu widzenia organizacji. Czy zatrudniamy pracowników na stanowiska, czy „do firmy”? Czy ważniejsze jest, by kandydat miał określone specyficzne kwalifikacje, czy też odznaczał się pewnymi cechami osobowymi, czy preferujemy młodych wiekiem kandydatów, czy wiek jest cechą o drugorzędnym znaczeniu? Czy przy awansowaniu i wynagradzaniu pierwszeństwo dajemy takiemu kryterium jak staż pracy, czy efekty pracy?

W polityce kadrowej chodzi o określenie – reguł postępowania i wartości sprzyjających realizacji celów strategicznych organizacji. Funkcje kadrowe powinny być realizowane według jednakowych kryteriów – zmniejszających udział uznaniowości w podejmowanych decyzjach. Polityka kadrowa nie może być zróżnicowana i zależna od praktyk kierowników. W każdym biurze i każdej jednostce terytorialnej procesy kadrowe powinny przebiegać według jednakowych standardów.

## **The management of personal resources in PZU SA in time of transformation**

### **Summary**

The article covers the analysis of the process of restructuration of the biggest security company through the process of personal management. The personal section in the company trading with securities are the basic and decisive capital. The analysis is focused on 1990. The opinions, practical approach, used instruments and the effects are described.

Personal management in state-owned company (it was the case of PZU SA) is always influenced by political influence. Trade unions played also their role. So called progressive trade unions were characterized by conservative approach. They were breaking the process of transformation. Management of company took correct decisions, what can be seen on the longer run 10 years after.