

Grupa PKN Orlen SA: Wdrożenie systemu mySAP HR

Orzeł liczy płace w SAP



Co potrzeba do sukcesu wdrożenia systemu HR o bardzo szerokim zakresie, w złożonej organizacji, zatrudniającej tysiące pracowników w kilkunastu spółkach?

Polski Koncern Naftowy Orlen SA jest największym producentem i dystrybutorem paliw w Polsce. Kompleks rafineryjno-petrochemiczny w Płocku zaliczany jest do najnowocześniejszych tego typu obiektów w Europie. Orlen posiada lub kontroluje największą sieć stacji paliw w Polsce, która obejmuje około 2000 stacji paliw. Koncern wraz z Grupą Kapitałową Orlen składającą się z ponad 200 spółek jest jedną z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowej.

W przypadku projektu o takiej skali, niezależnie czy dotyczy HR czy innych obszarów, końcowy sukces uzależniony jest od wielu czynników. Spośród nich zwrócimy uwagę na kilka z nich, które zostały uznane za priorytety w jednym z największych projektów HR w Polsce – we wspieranym przez BCC wdrożeniu mySAP HR w PKN Orlen.

Orlen od stycznia 2004 r. korzysta z mySAP HR. Wdrożenie trwające 8 miesięcy zakończyło się pełnym sukcesem - cały szeroki zakres funkcjonalny został uruchomiony zgodnie z planowanymi terminami.

W styczniu Orlen uruchomił funkcje: administracji kadrami, zarządzania czasem pracy, rozliczania listy płac, zarządzania organizacją i szkoleniami oraz planowania rozwoju pracowników. W kwietniu udostępniono użytkownikom funkcjonalności rozliczania podróży służbowych, rekrutacji, planowania kosztów osobowych, zarządzania wynagrodzeniami i pulpit menedżera.

Z mySAP HR korzysta ponad 300 użytkowników, obsługując dane kadrowo-płacowe 5700 pracowników PKN Orlen SA oraz 2600 zatrudnionych w 12 spółkach zależnych.

Trudno wyobrazić sobie powodzenie takiego przedsięwzięcia bez metodycznego podejścia – ze strony firmy wdrożeniowej, a przede wszystkim ze strony klienta. Czynniki sukcesu, które warto bliżej omówić, to: jasne zdefiniowanie celów wdrożenia, poparcie kierownictwa, aktywny udział pracowników, transfer wiedzy.

Jasne zdefiniowanie celów wdrożenia

Brak zdefiniowanych celów biznesowych może negatywnie wpływać na przebieg wdrożenia, a w szczególności demotywować zespół wdrożeniowy (po co to robimy?) i uniemożliwiać zmierzenie efektów (co mierzyć, skoro nie było wymiernych celów?).

Orlen jest organizacją zorientowaną na cele, dlatego zdefiniowanie celów było punktem wyjścia dla projektu mySAP HR. Kierownictwo określiło cele ogólne i szczegółowe, poddające się łatwej ocenie. Dzięki temu przedsięwzięcie miało wytyczony kierunek, co pozwoliło ustalać priorytety i sprawnie podejmować decyzje w trakcie wdrożenia. Wymierność celów pozwalała także na ocenę efektów wdrożenia.

Cele główne wdrożenia mySAP HR w Orleniu:

- obniżenie kosztów operacyjnych obsługi personalnej
- optymalizacja procesów zarządzania kadrami
- obniżenie kosztów rozwoju i utrzymania systemu HR

Poparcie kierownictwa

Przedsięwzięcie angażujące kilkadziesiąt osób z różnych działów musi być aktywnie wspierane przez kierownictwo. Wysokie miejsce wdrożenia na liście priorytetów Zarządu Orlenu było związane ze świadomością, że mySAP HR może mieć duży wpływ na podniesienie efektywności całej firmy.

Karta projektu – „konstytucja” wdrożenia precyzująca m.in. cele biznesowe – została podpisana przez przedstawicieli najwyższego kierownictwa Orlenu. Sponsorem projektu był Wiceprezes Zarządu ds. Zasobów Kadrowych i Systemów Zarządzania Pan Andrzej Macenowicz. W pracach Komitetu Sterującego, nadzorującego przebieg prac, uczestniczył przedstawiciel Zarządu oraz kluczowi Dyrektorzy odpowiedzialni za poszczególne obszary HR, Finansów i IT.

Grażyna Kowalczyk, kierująca projektem ze strony Orlenu, stwierdza: „Dzięki takim przejawom poparcia i aktywnego uczestnictwa

kierownictwa nie było problemów z oddelegowaniem pracowników do prac wdrożeniowych czy z dystansowaniem się kierownictwa średniego szczebla wobec przedsięwzięcia”.

Aktywny udział pracowników

Aby rozwiązanie odpowiadało potrzebom firmy, konieczne jest aktywne zaangażowanie jego docelowych użytkowników i odbiorców systemu. W tym sensie rolą BCC jest nie tyle wdrażanie („wdrożą nam system”), ile wsparcie przedsięwzięcia („robili to już wiele razy, więc pomogą nam to zrobić dobrze”).

We wdrożeniu SAP HR aktywnie uczestniczyło ok. 50 pracowników PKN Orlen. Ważny był udział kluczowych użytkowników dotychczasowego systemu kadrowo-płacowego – przyszli odbiorcy systemu to jedyne osoby, które jednoznacznie mogą scharakteryzować procesy, które mają być wsparte przez wdrażany system. Współuczestnicząc w tworzeniu koncepcji przyszłego rozwiązania, pracownicy działów personalnych, płacowych i informatycznych stali się współautorami systemu.

Pracownicy Orlenu byli zaangażowani też w pozostałe fazy projektu: konfigurowali system, testowali procesy, przygotowywali migrację danych, tworzyli instrukcje i szkolili użytkowników końcowych. Kierownicy zespołów roboczych wspólnie z konsultantami BCC przygotowywali raporty statusu dla kierownictwa projektu.

„Dzięki tak aktywnemu udziałowi w pracach we wszystkich fazach wdrożenia mySAP HR nasi pracownicy mocno identyfikowali się z celami projektu. Świadomość, że wspólnymi siłami pracujemy nad narzędziem, które uczyni pracę bardziej efektywną i satysfakcjonującą, uznaliśmy za jeden z głównych czynników sukcesu” – oceniła Grażyna Kowalczyk.





Transfer wiedzy

Jeśli firma nie decyduje się na outsourcing administracji wdrażanego rozwiązania, metodyka wdrożeniowa musi gwarantować transfer wiedzy do pracowników klienta, którzy w przyszłości będą administrowali systemem. To po to, by stali się prawdziwymi właścicielami systemu – posiadając kompetencje potrzebne do samodzielnego utrzymywania i rozwoju systemu.

Najlepszym sposobem na zdobycie tych kompetencji jest uczestnictwo w pracach wdrożeniowych. Dlatego w Orlenie, oprócz przyszłych użytkowników mySAP HR, do każdego z 7 zespołów roboczych zostało oddelegowanych przynajmniej dwóch informatyków.

Ich zadaniem, oprócz wspierania bieżących prac projektowych, było przejmowanie kompetencji od konsultantów BCC. Konsultanci inicjowali prace konfiguracyjne i programistyczne, a ich ostatecznymi właścicielami i wykonawcami byli informatycy Orλου.

Takie podejście pozwoliło na utworzenie centrum kompetencyjnego, zarządzającego uruchomionym systemem mySAP HR. Informatycy byli autorami dotychczasowej aplikacji kadrowo-płacowej, więc wnieśli do wdrożenia wiedzę o procesach HR, co nie zawsze ma miejsce w tego typu przedsięwzięciach.

Jerzy Bielec, Dyrektor Biura Informatyki PKN Orlen, dodaje: „Umiejętności zgromadzone w centrum kompetencyjnym dzięki transferowi wiedzy pozwalają nam uniezależnić się od zewnętrznych dostawców w zakresie wsparcia i rozwoju SAP HR. Takie podejście, będące elementem strategii IT Orλου, umożliwia redukcję kosztów utrzymania użytkowanych rozwiązań IT.”

Jeśli przedsiębiorstwo jest dobrze przygotowane wewnętrznie do tego typu przedsięwzięcia, do gwarancji sukcesu potrzeba jeszcze „tylko” dobrej firmy wdrożeniowej.

Notabene, to jej rolą jest dostarczenie metodyki, która z jednej strony zapewni sprawny postęp prac wdrożeniowych – a z drugiej, umożliwi odpowiedni transfer wiedzy do pracowników klienta.

W przypadku Orλου właściwe przygotowanie projektu oraz współpraca klienta z firmą wdrożeniową zaowocowały uruchomieniem systemu w czasie znacznie krótszym niż dotychczas realizowane w Polsce przedsięwzięcia HR o porównywalnej skali. Orlen stał się prawdziwym właścicielem najbardziej zaawansowanego rozwiązania informatycznego wspierającego obszar HR.



O przedsięwzięciu powiedzieli:

Grażyna Kowalczyk, Kierownik Projektu ze strony Orλου: Chciałabym podkreślić aspekt zaangażowania członków zespołu projektowego i ich efektywnej współpracy, co w końcu decyduje o jakości produktu. Skala całego przedsięwzięcia była naprawdę ogromna: w zakresie realizacji znalazł się pełen obszar funkcjonalny mySAP HR. W jednym spójnym rozwiązaniu zawarliśmy zasady wynagradzania z 4 układów zbiorowych, ponad 700 składników wynagrodzeń, 12 Funduszy Socjalnych, 15 Kas Zapomogowo-Pożyczkowych, wiele systemów i harmonogramów pracy. Nasze wyzwanie było tym większe, że zdecydowaliśmy się na automatyczne przeniesienie całej historii kadrowej i struktury organizacyjnej ze starego systemu do nowego. Przygotowaniem systemu dla ponad 300 użytkowników zajmowało się, godząc pracę w projekcie z bieżącymi

obowiązkami, 47 osób z PKN Orlen, oraz 9 konsultantów BCC. Jego sprawna realizacja w rekordowym wręcz tempie ośmiu miesięcy była możliwa dzięki maksymalnemu zaangażowaniu zespołu wdrożeniowego.

Jerzy Bielec, Dyrektor Ośrodka Informatyki PKN Orlen: "If you fail to plan, plan to fail".

Przyjęcie priorytetów, o których mówimy, to odpowiedź na niezwykle istotne pytania z okresu przygotowania projektu - jak zmieścić się w czasie i budżecie, zapewniając wysoką jakość, jak przebrnąć przez trudności unikając ryzyka, a także jak dostosować się do dużej dynamiki zmian w otoczeniu projektu. Trzeba tu także zaznaczyć, że realizacja projektu informatycznego to nie tylko udane jednorazowe uruchomienie systemu, ale użytkowanie produktu w celu polepszenia efektów podstawowej działalności firmy. Taki sposób oceny projektu sprawia, że zespół wykonawczy musi się skoncentrować nie tylko na szczegółach rozwiązań informatycznych, ale też na dopasowaniu tworzonego produktu do strategii firmy i na aktywnym wspomaganie jej działalności. To wszystko osiągnęliśmy przede wszystkim dzięki partnerskiej współpracy wszystkich osób zaangażowanych w projekt: specjalistów biznesowych, informatyków, konsultantów i kierowników projektu oraz przy dużym wsparciu kierownictwa firmy. Wdrożenie systemu mySAP HR w PKN Orlen jest przykładem wspaniałej pracy zespołowej oraz partnerskiej współpracy klienta i firmy wdrożeniowej - PKN i BCC.



Autor:

Michał Szymaczek

BCC,



Materiał przygotowany
we współpracy
z Grażyną Kowalczyk,
Kierownikiem Projektu SAP HR
ze strony Orleń