

Grupa Metro: Wdrożenie mySAP HR

Kapitał ludzki bardziej efektywny



W dużej i rozproszonej terytorialnie organizacji zarządzanie kapitałem ludzkim ma ogromny wpływ na efektywność firmy. Dlatego też w największej firmie handlowej w Polsce wdrożenie mySAP HR miało wysoki priorytet.

Metro Group jest międzynarodowym koncernem handlowym, obecnym w 30 krajach świata. W Polsce Metro Group jest obecna poprzez swoje sieci dystrybucyjne od połowy lat 90-tych. Siedziba Metro Group mieści się w Düsseldorfie w Niemczech. Grupa Metro jest największą pod względem obrotów i zatrudnienia firmą w Polsce. Do Grupy Metro należą m.in. sieci Makro, real,-, Praktiker, Media Markt.

Najpierw Makro, teraz real,- i Praktiker

Grupa Metro skupia m.in. sieć hurtowni Makro Cash & Carry, hipermarkety real,- oraz markety budowlane pod znakiem Praktiker. W Polsce daje to ponad 80 lokalizacji, w których zatrudnionych jest ponad 16 000 pracowników.

Centrala Grupy Metro mieści się w Niemczech, stąd wiele standardów zarządzania jest przenoszonych do spółek w innych krajach. Tak było m.in. w przypadku korporacyjnego rozwiązania SAP w zakresie finansów, z którego w Polsce poszczególne sieci korzystają już od kilku lat.

W celu wdrożenia dobrych praktyk (Best Practice) w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim korporacja Metro przygotowała tzw. Common Template - model biznesowo-informatyczny, szeroko wspierany przez mySAP HR.

Common Template stanowi punkt wyjścia do wprowadzania ulepszeń w zarządzaniu personelem w poszczególnych oddziałach Metro oraz zawiera standardy korporacyjne dotyczące jednolitych reguł raportowania.

Pierwszą siecią w Polsce, w której wdrożono mySAP HR według Common Template, było Makro (wdrożenie w latach 2001-2002, prowadzone przez BCC). Co ciekawe, Polska była pierwszym krajem, w któ-

rym sieć Makro uruchomiła mySAP HR, a doświadczenia z polskiego przedsięwzięcia były wykorzystywane w oddziałach Makro w innych krajach.

Teraz do Makro dołączyły kolejne jednostki Metro w Polsce. Od stycznia 2005 r. z mySAP HR korzystają również sieci real-, Praktiker, a także inne spółki z Grupy Metro:

- MAM METRO Group Asset Management Polska
- MGA METRO Group Advertising Polska
- MGI METRO Group Information Technology Polska
- MGB METRO Group Buying Polska
- MGL METRO Group Logistics Polska



Projekt wyjątkowy pod względem skali

Prace wdrożeniowe w real- i Praktiker, które rozpoczęły się w czerwcu 2004 r., objęły następujący zakres mySAP HR: administrację kadrami, zarządzanie czasem pracy wraz z jego oceną, oraz rozliczanie listy płac.

Norbert Brandt, kierujący projektem ze strony Grupy Metro i jednocześnie Dyrektor Personalny Praktiker Polska, komentuje: „Ze względu na skalę i złożoność organizacji, projekt był bardzo wymagający dla nas i dla konsultantów BCC. Dużym wyzwaniem było przygotowanie rozwiązania do planowania czasu pracy, które się odbywa w sposób rozproszony w kilkudziesięciu lokalizacjach.”

Z mySAP HR miało bowiem korzystać ponad 80 użytkowników z działów personalnych w centrali i marketach na terenie całego kraju, a także ponad 100 kierowników działów w 17 lokalizacjach. Dla nich BCC

przygotowało autorską aplikację intranetową do planowania i kontroli czasu pracy podległych pracowników.

Dodatkowym utrudnieniem dla prac wdrożeniowych był fakt, że poszczególne spółki – real-, Makro i Praktiker, posiadają odrębne systemy finansowo-księgowo (FI/CO) SAP, a wdrażany mySAP HR to jedno rozwiązanie, wspólne dla wszystkich sieci. Systemy FI/CO i mySAP HR są też „fizycznie” odrębnymi instalacjami – rozwiązania finansowo-księgowo są zainstalowane na serwerach w Polsce, a mySAP HR w Niemczech.

Podczas prac koncepcyjnych i konfiguracyjnych konsultanci BCC przygotowali interfejsy łączące systemy finansowe spółek ze wspólnym mySAP HR. Zapewniają one przesyłanie danych podstawowych (definicja kont księgi głównej, obiekty kontrolingowe, katalog banków) z wielu systemów FI/CO do wspólnego mySAP HR.

Interfejsy umożliwiają też replikację danych w drugim kierunku (z mySAP HR do systemów FI/CO) (dane podstawowe pracowników, księgowanie list płac).

W pracach wdrożeniowych uczestniczyła również wewnętrzna firma Grupy Metro, odpowiedzialna za przedsięwzięcia informatyczne – MGI Metro.

„Wdrożenie mySAP HR w Metro było projektem o bardzo dużej skali i wysokim priorytecie wewnętrznym. Dzięki stosowanej przez BCC metodyce prowadzenia prac zaangażowanie pracowników MGI Metro zostało ograniczone do niezbędnego minimum. Dobra współpraca sprawiła, że mogliśmy pogodzić uczestnictwo w projekcie z naszymi podstawowymi zadaniami, które wiążą się z zapewnieniem sprawności całej infrastruktury IT w Grupie Metro” – powiedział Krzysztof Małkowski, Dyrektor Finansowy MGI Metro.

Czas prawdziwym wyzwaniem

Dużym wyzwaniem był czas realizacji tak złożonego projektu (niecałe 7 miesięcy). Przedsięwzięcia o takiej skali, prowadzone w firmach Metro Group w innych krajach, często trwały znacznie dłużej.

„Jest to bieg po rekord świata. Koledzy z Niemiec patrzą z niedowierzaniem, a więc nie mamy wyjścia – musi się udać!” - mówił na jednym z pierwszych posiedzeń Komitetu Sterującego jego przewodniczący, Martin Ender, Członek Zarządu real,-.

Małgorzata Kulis, Kierownik Działu Płac sieci real,-, kierownik jednego z zespołów wdrożeniowych Metro, ocenia, że intensywna praca przyniosła rezultat zgodny z oczekiwaniami: „Tak jak planowaliśmy, start produktywny mySAP HR w sieciach real,-, Praktiker i pozostałych spółkach odbył się 1 stycznia 2005 r. Zgodnie z planem, w styczniu i na początku lutego wygenerowaliśmy i zaksięgowaliśmy listy płac dla prawie 10 000 pracowników firm objętych projektem”.

Razem z Makro, w całej Grupie Metro z mySAP HR korzysta obecnie ponad 200 użytkowników.

„Łącząc zaangażowanie pracowników z doświadczeniem i wiedzą zespołu BCC, osiągnęliśmy sukces – w postaci sprawnie działającego systemu HR, odpowiadającego naszym potrzebom i wysokim wymaganiom” - stwierdził Norbert Brandt.

Dlaczego HR jest tak ważny?

Norbert Brandt zaznacza: „W organizacji o rozproszonej strukturze, zatrudniającej tak dużą liczbę osób, efektywność zarządzania personelem ma ogromne przełożenie na wynik całej firmy.”

Na czym polega to przełożenie?

Dla takich organizacji jak Metro istotne jest zapewnienie płynności przepływu informacji oraz jednolitych standardów i procedur. Wdrożenie mySAP HR - w pełni zintegrowanego systemu, kompleksowo wspierającego zarządzanie personelem, oznacza dla całej Grupy Metro istotny postęp w tym zakresie.

Magdalena Stalpińska, Dyrektor Działu Personalnego real,- największej pod względem liczby pracowników sieci Grupy Metro, ocenia: „Teraz mamy płynny i natychmiastowy dostęp do wszelkich potrzebnych informacji z zakresu HR. Dane, które są wprowadzane w poszczególnych marketach, od razu są widoczne dla nas w centrali.

Umożliwia to wykonywanie raportów według aktualnych stanów – bez żadnych opóźnień. Dzięki mySAP HR zrobiliśmy w zarządzaniu kadrami ogromny krok do przodu, a nasza codzienna praca stała się bardziej efektywna”.

Wspólny system mySAP HR ogranicza możliwości powstawania rozmaitych błędów w procesach HR w poszczególnych lokalizacjach i na różnych szczeblach organizacji. Mechanizmy kontroli, zdefiniowane w systemie, wspomagają użytkowników w sprawdzaniu wprowadzanych danych, co przekłada się na mniejszą pracochłonność przy ewentualnych przyszłych korektach. Przykładem takiej kontroli jest brak możliwości zatrudnienia pracownika w markecie, gdy w centrali nie zostało zdefiniowane nowe, wolne stanowisko.

System zapewnia znaczące wspomaganie kierownikom planującym czas pracy podwładnych. Autorska aplikacja BCC do planowania czasu pracy przez intranet kontroluje prawidłowość zaplanowanego czasu pracy z przepisami Kodeksu Pracy. Funkcjonalność ta jest o tyle istotna, że kierownicy działów nie są przeważnie specjalistami od prawa pracy. Bez takiego rozwiązania ciężar weryfikacji zaplanowanych harmonogramów spadałby na pracowników działu personalnego.



Wdrożenie mySAP HR wiązało się z wprowadzeniem jednolitości procedur HR (np. sposobu ewidencjonowania i rozliczania czasu pracy; procedury zatrudnienia nowego pracownika; naliczania i akceptacji kwoty premii). Ponieważ wszyscy pracownicy ze wszystkich lokalizacji korzystają z tego samego systemu HR, muszą stosować się do standardów opracowanych podczas wdrożenia. Ponadto, jakiegokolwiek zmiany tych procedur przynoszą natychmiastowy skutek we wszystkich lokalizacjach.

Użytkowanie systemu mySAP HR jednego dla wszystkich jednostek Grupy Metro zapewnia dostęp do globalnych analiz i raportów (np. analiza wykorzystania czasu pracy, analiza kosztów).

System przetwarza dane pracowników ze wszystkich lokalizacji, więc szybkie raportowanie danych i ich analizowanie jest możliwe na poziomie całej organizacji, a nie tylko poszczególnych marketów.

Mniej kłopotów z utrzymaniem systemu HR

Utrzymanie systemów IT wspomagających obszar HR wiąże się z dużym nakładem. Wszystkie zmiany prawne muszą być uwzględniane na bieżąco. Przy wdrożonym w Metro rozwiązaniu – jednym dla wszystkich jednostek - znacznie zmniejszyła się pracochłonność administracji systemem, a zatem i koszty utrzymania systemu.

Poprzednio każda zmiana musiała być wprowadzana w kilku systemach HR, teraz zmiany związane np. z podatkami i ZUSem są implementowane tylko raz. Efekty tych zmian są dostępne natychmiast dla wszystkich użytkowników, ze wszystkich firm wchodzących w skład Grupy Metro.

Jednocześnie, użytkowanie jednego spójnego systemu nie wyklucza zmian wprowadzanych dla każdej firmy z osobna, np. różnych algorytmów naliczania premii.

Jednolite i efektywne standardy

Wprowadzenie mySAP HR i wzorca Common Template wiązało się z wieloma zmianami w zarządzaniu kadrami w spółkach Metro. Uniknięto przy tym błędów, występujących w wielu firmach przy przenoszeniu rozwiązań korporacyjnych SAP. W niektórych firmach „wylewa się dziecko z kąpielą” – owszem, przenosi się dobre praktyki, ale bez uwzględnienia polskich realiów i przepisów prawnych, oraz często unikalnych doświadczeń lokalnych.

Przykładem wprowadzenia sprawdzonych standardów korporacyjnych Metro Group jest ujednoczenie zasad klasyfikacji pracowników, czasu pracy (w tym klasyfikacji nieobecności) oraz klasyfikacji składników płacowych w odniesieniu do kosztów.

Ujednoczenie umożliwia spójne spojrzenie na obszar HR z poziomu korporacji. Na poziomie zarządu Metro funkcjonuje jednolity system raportowania dla wszystkich krajów. Wdrożenie rozwiązania mySAP HR spowodowało znaczące uproszczenie przygotowania tych raportów. W obecnym rozwiązaniu raporty generowane są automatycznie.

Nie trzeba już „wyciągać” danych źródłowych z poszczególnych jednostek, i poświęcać czas na ich scalanie w formie akceptowalnej przez korporację.

Koncepcja korporacyjna Common Template uwzględnia możliwość modyfikacji standardów koncernowych tam, gdzie jest to uzasadnione. Należy tu wspomnieć przede wszystkim o liście płac i niektórych obszarach administracji kadrami (np. urlopy czy raportowanie do ZUS). Obszary te różnią się w każdym kraju na tyle, że nie można objąć ich jednym, wspólnym wzorcem.

Przy opracowaniu koncepcji i wykonaniu prototypu docelowego rozwiązania w tych obszarach, szczególną rolę odgrywała wiedza merytoryczna po stronie członków zespołu wdrożeniowego Metro, a także doświadczenie konsultantów BCC, poparte wiedzą merytoryczną i techniczną.

Norbert Brandt podsumowuje efekt przedsięwzięcia: „Wdrożenie pozwoliło nam przenieść na grunt polski najlepsze doświadczenia korporacji. Ujednocziliśmy standardy zarządzania kadrami i płacami we wszystkich spółkach. Uwzględnienie potrzeb zarządczych polskich spółek, a także transfer wiedzy o mySAP HR, zapewniony przez BCC, sprawiły, że możemy w pełni czuć się właścicielami tego rozwiązania.”



Bartłomiej Buszczak, Dyrektor Działu Konsultingu BCC, ocenia: „W Metro bardzo przydatne okazały się doświadczenia ekspertów BCC z innych złożonych projektów mySAP HR, takich jak w Grupie Orlen czy w Orkla Press. Cieszymy się, że Grupa Metro - największa firma handlowa w Polsce, dołączyła do grona kilkudziesięciu Klientów BCC korzystających z najlepszych rozwiązań IT wspomagających zarządzania kadrami.”