

*Adam Sadowski**

GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEMYSŁE PIWOWARSKIM

1. WSTĘP

Polski przemysł piwowski należy do tych działów produkcji żywności, które w okresie transformacji systemowej charakteryzowały się wysoką dynamiką rozwoju oraz dużą skalą zmian strukturalnych. Przemiany w przemyśle piwowski dotyczyły następujących obszarów działalności przedsiębiorstw zajmujących się produkcją piwa:

- struktury własnościowej,
- techniki i technologii,
- struktury organizacyjnej,
- finansów,
- dystrybucji i stosowanych opakowań,
- zarządzania zasobami ludzkimi.

Do najlepiej rozwijających się działów przemysłu spożywczego w latach 1989–2003 oprócz przemysłu piwowskiego zalicza się także produkcję napojów (z wyjątkiem wyrobów spirytusowych), deserów i przekąsek oraz przetwórstwo tłuszczów roślinnych i drobiu. Wymienione wyżej działy produkcji charakteryzowały się m.in.¹:

- wysokim tempem rozwoju produkcji i sprzedaży, które w minionej dekadzie zwiększyły się przynajmniej dwukrotnie,
- szybkim procesem prywatyzacji, z reguły z udziałem branżowych inwestorów strategicznych, głównie zagranicznych,

* Dr, adiunkt, Katedra Pracy i Polityki Społecznej UL.

¹ *Polski przemysł spożywczy. Analiza makroekonomiczna*, Polska Fundacja Producentów Żywności, IERiGŻ, Warszawa 2000, s. 75–122.

– relatywnie wysokim stopniem koncentracji produkcji i struktur podmiotowych, przy braku tendencji do ich rozdrabniania, co miało miejsce w innych działach produkcji żywności,

– znaczącym postępem w wydajności pracy, gdyż duży wzrost produkcji i sprzedaży osiągnano w zasadzie bez przyrostu zatrudnienia,

– luźnym związkiem rozwoju przemysłu spożywczego z rozwojem rolnictwa,

– dużą skalą inwestycji zagranicznych, produkcja napojów, deserów i przekąsek przejęły ponad 50% inwestycji zagranicznych całego przemysłu spożywczego.

Zmiany w polskim przemyśle piwowarskim były następstwem przemian ustrojowych, w tym przede wszystkim działań prywatyzacyjnych, których operacyjnym wymiarem był proces restrukturyzacji przedsiębiorstw piwowarskich². Istotny wpływ na stan obecny przemysłu piwowarskiego w Polsce miała także zmiana preferencji konsumentów napojów alkoholowych.

2. PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SEKTORZE PRODUCENTÓW PIWA

Funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa piwowarskie w ostatnim okresie przechodziły istotne zmiany związane z dostosowaniem wielu obszarów firmy do aktualnej sytuacji rynkowej. Zmiany dotyczyły prawie wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw piwowarskich ze szczególnym zwróceniem uwagi na gospodarowanie kapitałem ludzkim³. Jednym z przykładów może być fuzja Lech Browary Wielkopolski i Browarów Tyskich Górny Śląsk i powstanie Kompanii Piwowarskiej. W wyniku fuzji powstała druga co do wielkości firma w sektorze producentów piwa w Polsce.

Już na etapie planowania przed połączeniem obu firm była kreowana strategia personalna. Kreowanie strategii personalnej było możliwe dzięki temu, że zarządy obu firm postrzegały strategię personalną jako integralny element ogólnej strategii firmy. O tym jak duża jest rola gospodarowania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie świadczy ulokowanie osoby odpowiedzialnej za kapitał ludzki w strukturze organizacyjnej na najwyższym szczeblu zarządzania. Istotny jest również fakt, że oprócz zarządzania personelem osoba ta współuczestniczy w zarządzaniu innymi dziedzinami np. finansami, jakością, produkcją.

Ważnym czynnikiem określającym stan zarządzania zasobami ludzkimi jest posiadanie przez producentów piwa wizji związanej z rozwojem firmy. Wizja

² Zob. A. S a d o w s k i, *Restrukturyzacja polskiego przemysłu piwowarskiego*, Wydawnictwo ITeE, Radom 2002.

³ Zob. Z. W i ś n i e w s k i, A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

służy budowaniu wspólnej tożsamości wśród pracowników i wpływa na ich więzi z firmą. Stanowi ona także podstawę tworzenia systemu motywacyjnego w formie zarządzania przez cele (MBO – *management by objectives*) i strategicznej karty wyników (BSC – *balanced scorecard*).

Kolejnym czynnikiem wpływającym na praktyki ZZL jest istniejący system wewnętrznych firmowych wartości, które są powszechnie przestrzegane przez wszystkich pracowników tj. zarząd, kierownictwo oraz pozostały personel. W przypadku Kompanii Piwowskiej system wartości został opublikowany oraz upowszechniony wśród pracowników. Do wartości Kompanii Piwowskiej zalicza się⁴:

- doskonałą obsługę,
- niezmienną i najwyższą jakość produktu,
- rozwój, delegowanie odpowiedzialności i uprawnień, docenianie pracowników,
- odpowiedzialność społeczną,
- innowacyjność,
- ciągłe doskonalenie,
- uczciwość.

W firmie przestrzegana jest również zasada, że każde działanie w dziedzinie ZZL musi prowadzić w konsekwencji do wytworzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Do podstawowych procesów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, które są realizowane w Kompanii Piwowskiej należą:

- *reengineering*,
- budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy,
- delegowanie odpowiedzialności (*empowerment*),
- zarządzanie wynikami i wydajnością pracy (*performance management*),
- szkolenia – organizacja ucząca się,
- WCM (World Class Manufacturing) – produkcja zgodnie ze światowymi standardami,
- *high potentials* – system ścieżek kariery dla najlepszych.

Kompania Piwowska buduje wizerunek jako pracodawca poprzez następujące działania:

- opiekę socjalną,
- *outplacement*,
- zarządzanie informacją,
- aktywne budowanie wizerunku firmy na rynku pracy,
- Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy,

⁴ R. Reinuss, *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi w Kompanii Piwowskiej S.A.*, [w:] A. Ludwiczyski (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2000, s. 49–54.

- Księgę procedur ZZL.

Delegowanie odpowiedzialności w Kompanii Piwowarskiej polega na takim realizowaniu polityki szkoleniowej, aby poprzez podnoszenie kompetencji wśród pracowników różnych szczebli możliwe było delegowanie uprawnień na coraz to niższe szczeble zarządzania. W odniesieniu do zarządzania wynikami pracy w firmie są prowadzone następujące działania:

- istnieje system oceny pracy i potencjału,
- wykorzystuje się BSC oraz system zarządzania wynikami pracy,
- stosuje się techniki podnoszenia wydajności pracy oraz techniki dotyczące zmiany kultury organizacyjnej,
- prowadzi się szkolenia dotyczące: rozwoju kapitału ludzkiego, wspierania ważniejszych procesów w firmie, a także badania potrzeb szkoleniowych w zakresie inwestycji prowadzonych w firmie.

W Kompanii Piwowarskiej dużą wagę przykładają się do programów rozwoju pracowniczego w myśl zasady, że firma może osiągnąć stawiane przed nią cele jedynie przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników. Pracownicy spotykają się ze swoimi przełożonymi, aby przedyskutować wspólnie wyniki pracy, perspektywy rozwoju, plany dotyczące kariery zawodowej oraz obszary pracy, które wymagają doskonalenia. W tym celu zostały opracowane materiały szkoleniowe, które mają za zadanie podnieść efektywność spotkań pracowników z kierownictwem. Celem programów rozwoju jest identyfikacja mocnych stron pracowników oraz umiejętności, które należy udoskonalać poprzez wspólną pracę przełożonych i pracowników. Innym działaniem wspomagającym zarządzanie zasobami ludzkimi w Kompanii Piwowarskiej jest istnienie Centrum Informacji Pracowniczej, którego podstawowym zadaniem jest udzielanie odpowiedzi na wszelkie pytania dotyczące zatrudnienia (telefonicznie, osobiście w biurze, na tablicach ogłoszeń, e-mailem). W sytuacji, gdy w firmie zachodzą istotne zmiany informacje dotyczące m.in. zasad wynagradzania, regulaminów czy zmian zakresów obowiązków i odpowiedzialności są bardzo ważne dla ogółu pracowników.

Filozofia WCM zakłada wytwarzanie produktów na światowym poziomie doskonałości, które jest możliwe jedynie przy efektywnym i skutecznym systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Kompania Piwowarska podobnie jak SAB (South African Breweries) realizuje WCM, co przejawia się w przyjętych założeniach:

- wsparcie kierownictwa przy wdrażaniu systemu WCM,
- możliwość konkurowania na rynku jednocześnie za pomocą niskich kosztów, szybkiego czasu realizacji zamówienia oraz wysokiej jakości i elastyczności działania,
- sprawny przepływ informacji wewnątrz firmy wymagający otwartości i uczciwości w kontaktach dostawcy – pracownicy – klienci,

- właściwe rozumienie ról pracowniczych na wszystkich szczeblach organizacji,
- ciągłe doskonalenie we wszystkich aspektach pracy w celu sprostanania rosnącym oczekiwaniom klienta,
- wdrażanie małych udoskonaleń pochodzących od pracowników niższych szczebli,
- autonomia pracowników w kierowaniu częścią procesu produkcji,
- przestrzeganie zasad utrzymywania czystości i porządku w miejscu pracy,
- przekładanie celów firmy na cele pracowników,
- szkolenia pracowników i nadawanie im uprawnień do wykonywania powierzonych zadań,
- eliminowanie wszelkiego rodzaju strat w postaci np. czasu pracy, surowców itp.,
- standaryzacja wszystkich operacji wpływających na jakość produktu,
- uczenie się na błędach,
- wykorzystywanie potencjału twórczego zespołów ludzi w rozwiązywaniu problemów jako najwydajniejszej metody pracy.

Wprowadzenie zasad *WCM* daje możliwość wpływania pracowników na ich stanowisko pracy i warunki pracy. Osiągnięcia pracowników są uznawane i nagradzane przez przełożonych czemu służy system premiowania. Pracownicy mają możliwość rozwoju dzięki szkoleniom (np. na zasadzie *coachingu*, budowaniu zespołów) i doskonaleniu procesu produkcji.

Kolejnym ciekawym przykładem restrukturyzacji w sektorze producentów piwa mogą być przekształcenia jakie miały miejsce w Grupie Kapitałowej Żywiec SA⁵. W związku z faktem, że w skład nowej organizacji weszły browary w Elblągu, Braniewie, Warce, Leżajsku i Łańcucie oprócz browarów w Żywcu i Cieszynie prowadzenie spójnej polityki personalnej zaliczono do grupy celów strategicznych. Zarząd spółki, w skład którego weszli przedstawiciele inwestora Heineken Internationaal Beheer B.V. podjęli próbę stworzenia jednorodnej organizacji. Ze względu na wielkość nowej organizacji, zróżnicowanie wyrażające się odmiennością stosowanych praktyk w zakresie zarządzania w poszczególnych browarach szczególnego znaczenia nabrało kreowanie jednolitej polityki w odniesieniu do kapitału ludzkiego. Pojęcie działań w zakresie stworzenia jednolitej polityki personalnej wiązało się z konieczności tworzenia nowej kultury organizacyjnej w browarach o różnej tradycji i okresie funkcjonowania na rynku.

Zarząd firmy w ramach restrukturyzacji zatrudnienia dokonał zmian w zakresie zatrudnienia w browarach oraz spółkach dystrybucyjnych. Na początku 1999 r. w browarach i spółkach dystrybucyjnych było zatrudnionych 5470 osób (77% zatrudnienia przypadało na browary, pozostała część 23% na spółki dys-

⁵ Raporty roczne: 2000, 2001, 2002, Grupa Żywiec SA.

trybucyjne). Na koniec 2002 r. całkowite zatrudnienie wynosiło 5417 osób, z tego 55% stanowili zatrudnieni w browarach, pozostałą część stanowili pracownicy związani z dystrybucją produktów)⁶.

Do najważniejszych decyzji personalnych w spółce można zaliczyć:

– racjonalizację zatrudnienia (proces ten przebiegał stosunkowo spokojnie, gdyż wynegocjowano z organizacjami związkowymi pakiety socjalne oraz pomoc dla odchodzących pracowników,

– zmianę na stanowisku dyrektora personalnego na pracownika polskiej narodowości,

– utrzymanie kompetentnej i sprawdzonej kadry menedżerskiej oraz pracowników produkcyjnych,

– wzrost zatrudnienia w działach personalnych⁷.

W spółce w zakresie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim prowadzone są m.in. działania w postaci wdrażania programu *high potention*, który polega na poszukiwaniu zdolnych pracowników wśród studentów ostatnich lat. Stosowane są nowoczesne metody selekcji kandydatów m.in.: *assessment centre* oraz program „Warzelnia talentów”, przygotowujący przyszłych pracowników dla spółki. Warto wspomnieć, że spółka przyjęła model gospodarowania kapitałem ludzkim kompetencjami oparcia kompetencjami kompetencje, co przy istniejącej wielkości przedsiębiorstwa jest uzasadnionym punktem widzenia.

Przedsiębiorstwa wchodzące w skład przemysłu piwowarskiego są postrzegane pozytywnie jako pracodawca. Wynika to ze specyfiki samego przemysłu i jego struktury (niewielkiej liczby przedsiębiorstw). Należy podkreślić, że inwestorzy zagraniczni wnieśli duży wkład w zmiany w obszarze ZZL w postaci nowoczesnych strategii personalnych, metod oceny efektów pracy, systemów wynagrodzeń⁸. Jednocześnie w rozważaniach należałoby podkreślić, że kompleksowa diagnoza stanu zarządzania zasobami ludzkimi w polskim przemyśle piwowarskim wymaga uwzględnienia specyfiki małych i średnich browarów w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim.

3. PODSUMOWANIE

Rezultaty prowadzonych badań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przemyśle piwowarskim można przedstawić w postaci następujących wniosków:

⁶ Raport roczny 2002, Grupa Żywiec SA, s. 20.

⁷ A. Borkowska, *Wpływ powstania grupy kapitałowej Żywiec na politykę personalną firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3–4, s. 94.

⁸ Zob. S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 194–198.

1. Istnieje duże zróżnicowanie w odniesieniu do poziomu ZZL w zależności od wielkości przedsiębiorstw piwowskich. Najlepsze wyniki uzyskano w największych firmach piwowskich takich jak: Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska czy Carlsberg Okocim.

2. Duże znaczenie w przemyśle piwowarskim odgrywają szkolenia pracowników różnych działów. Największy udział szkoleń dotyczy czołowych graczy piwa w Polsce.

3. Przemysł piwowarski wykorzystuje nowoczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi jak BSC (m. in. Carlsberg Okocim, Kompania Piwowarska) oraz zarządzanie przez cele – MBO.

4. Duża konkurencja na rynku piwa w Polsce przyczyniała się do wzrostu zainteresowania obszarem ZZL, co spowodowało zmianę wzajemnych relacji między kierownictwem a pracownikami browarów w kierunku stworzenia klimatu pracy sprzyjającego rozwojowi pracowników.

5. Obecność zagranicznych inwestorów jak i wielkość przedsiębiorstwa w sektorze producentów piwa można uznać za kryterium decydujące o stosowanych praktykach ZZL. Kryterium to może służyć jako podstawa dalszych badań analitycznych.

6. W wielu przypadkach w sytuacji zwolnień pracowniczych spowodowanych likwidacją nierentownych browarów pracownicy byli obejmowani przez pracodawców *outplacementem*, co wpływa pozytywnie wizerunek browarów.

Adam Sadowski

MANAGING HUMAN CAPITAL IN THE BREWING INDUSTRY

The article presents practices within human capital management in the brewing industry in Poland using as an example two largest capital and manufacturing groups: Lech Browary Wielkopolskie and Grupa Kapitałowa Żywiec. The restructuring process in the brewing industry in Poland is one of the few in the country, where employment rationalization did not entail mass reduction in the workforce. The implemented restructuring measures were determined by the involvement of foreign investors, expected further expansion of the beer market in Poland and adjustments in the consumption model of alcoholic beverages.

Management of human capital in the brewing industry summarizes the personnel policy adjustments taking place in domestic enterprises. The article presents assumptions and tools operated within the personnel area, such as assessment centre, BSC, high potential, MBO, outplacement, performance management and empowerment that largely determine the effectiveness of human resource management in a modern organization.