

## VIII. Zasoby ludzkie i kultura organizacji

### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### Zasoby ludzkie

Według stanu na 31 grudnia 2008 roku, zatrudnienie w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK wyniosło 10 221 etatów, tj. o 1 135 więcej niż 12 miesięcy wcześniej. Wzrost zatrudnienia jest wynikiem rozbudowy sieci placówek banku i wdrażania nowych modeli obsługi klientów w wybranych segmentach rynku (Centra Bankowości Przedsiębiorstw, Biura Private Banking). W związku z szybkim napływem nowych kadr, Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował kompleksowy program adaptacyjny, który usprawnił proces wdrażania nowo zatrudnionych pracowników w kulturę organizacji oraz skrócił czas niezbędny do osiągnięcia przez nich pełnej efektywności na stanowisku pracy. Obsadzając etaty w nowo otwartych placówkach, bank korzystał również z zasobów wewnętrznych, co wiązało się przesuwaniem doświadczonych pracowników do nowych zadań i lokalizacji, często w ramach awansu zawodowego. Dla pracowników oddziałów wytyczona została czytelna ścieżka rozwoju i awansu zgodnie z wymogami poszczególnych stanowisk pracy w nowo wdrożonym modelu oddziału.

#### Inicjatywy kadrowe

Bank kontynuuje proces Zarządzania Efektywnością Pracy, który obejmuje planowanie indywidualnych celów, monitorowanie ich realizacji i ocenę wyników. Dzięki obowiązującym zasadom, pracownicy banku znają swoją rolę w realizacji strategii, otrzymują wsparcie oraz informację zwrotną na temat efektów swojej pracy. Z uwagi na znaczenie procesu Zarządzania Efektywnością Pracy dla realizacji strategii i rozwoju zawodowego pracowników, w 2008 roku udoskonalono konstrukcję programu w oparciu o konsultacje z załogą. Zmiany zostaną wprowadzone w 2009 roku.

Na początku 2008 roku w sieci oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. wdrożono Program Aktywizacji Sprzedaży, a wraz z nim jednolitą metodologię planowania celów sprzedażowych, skuteczną kontrolę wyników poszczególnych pracowników oraz nowy system motywacyjny. Wprowadzony system premiowy – poprzez indywidualne nagradzanie pracowników za realizację miesięcznych planów sprzedaży – przyczynił się do wzrostu efektywności placówek operacyjnych. Dodatkowy bodziec stanowią premie zespołowe motywujące pracowników do większego zaangażowania w duchu współpracy.

W lutym 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. wprowadził politykę „BZ WBK – Bank Przyjazny Mamom”, która przewiduje szereg udogodnień wspierających pracownice banku w ich planach i obowiązkach macierzyńskich. Zastosowane rozwiązania wykraczają poza obowiązujące ramy prawne, obejmując m.in. możliwość wydłużenia urlopu macierzyńskiego oraz elastycznego kształtowania trybu i czasu pracy kobiet w ciąży lub sprawujących opiekę nad małymi dziećmi.

W 2008 roku zakończono wdrożenie nowej platformy informatycznej (SAP) ułatwiającej procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Portal e-HR jest obecnie dostępny dla wszystkich pracowników banku, umożliwiając im interaktywny dostęp on-line do swoich danych kadrowych, placowych i szkoleniowych.

Przeprowadzone we wrześniu 2008 roku Badanie Opinii Pracowników, wykazało najwyższy w historii badań poziom satysfakcji kadr banku w każdej z wyodrębnionych dziedzin oraz wysoki wskaźnik zaangażowania w pracę i rozwój banku. Najwyżej ocenianą kategorią okazała się etyka, a za najważniejsze elementy kultury organizacyjnej uznano zorientowanie na klienta, pracę zespołową, nastawienie na realizację celów biznesowych oraz działanie zgodne z zasadami etyki. Wśród czynników najmocniej determinujących zaangażowanie pracowników najczęściej wymieniano: styl zarządzania, umiejętności i wiedzę jako główne kryterium awansu oraz odpowiedzialność przełożonych za rozwój umiejętności pracowników.

#### Szkolenia

Bank przykładą dużą wagę do doskonalenia umiejętności i kompetencji pracowników. Realizowane szkolenia są odpowiedzią na potrzeby biznesu i zgodne z priorytetami strategicznymi banku. Spójność celów strategicznych i szkoleniowych zapewnia centralny proces planowania i koordynacji szkoleń, w którym aktywnie uczestniczą przedstawiciele bankowości oddziałowej i poszczególnych obszarów biznesu. Zintegrowany plan szkoleń ułatwia sprawną obsługę logistyczną oraz monitorowanie jakości i kosztów szkoleń.

W 2008 roku zdecydowaną większość projektów szkoleniowych skierowano do pracowników oddziałów, korzystając w szerokim zakresie z systemu e-learning. Przeprowadzone szkolenia obejmowały m.in. następujące bloki tematyczne: produkty strategiczne, techniki sprzedaży wspierające Program Aktywizacji Sprzedaży, kredytowanie małych i średnich

