

Jak to zrobiliśmy

Jak dostosować zatrudnienie do realnych potrzeb firmy

Aleksandra Jakubaszek, Robert Świerzyński, Piotr Wróbel

ENERGA-OPERATOR jest największą spółką w Grupie Energa, pełniącą funkcję dystrybutora energii elektrycznej dla blisko trzech milionów odbiorców. Przedsiębiorstwo powstało w wyniku konsolidacji ośmiu zakładów energetycznych, działających w północnej i środkowej części Polski. W wyniku tej konsolidacji ENERGA-OPERATOR stanowiąca federację ośmiu oddziałów - byłych zakładów energetycznych, z których każdy działał w inny sposób, korzystając z własnych procedur, regulaminów i systemów informatycznych. Fuzja ośmiu bardzo podobnych firm działających na różnych rynkach geograficznych stanowiła potencjał dla uzyskania znacznej synergii, który w prywatnej firmie zostałyby szybko wykorzystane. Jednak ENERGA-OPERATOR, będąc spółką Skarbu Państwa, przez długi okres nie podlegała silnej presji na poprawę efektywności, co prowadziło do zaniechania głębszych działań konsolidacyjnych. Sytuacja zmieniła się kilka lat temu wraz ze zmianą zarządu spółki. Przygotowano program restrukturyzacji firmy, którego kluczowymi elementami były modernizacja przestarzałej już infrastruktury energetycznej oraz optymalizacja kosztowa. Ten drugi obszar był odpowiedzią na oczekiwania regulatora (Urząd Regulacji Energetyki), który coraz silniej stymuluje firmy energetyczne do zwiększania efektywności kosztowej.

Jednym z podstawowych źródeł synergii w połączeniu kilku podobnych firm jest optymalizacja zatrudnienia. Naturalna jest koncentracja części działań prowadząca do

efektu skali, np. poprzez wspólne zakupy, obsługę księgową, prawną. W przypadku firmy ENERGA-OPERATOR nie wyczerpało to jednak możliwości optymalizacji zatrudnienia. Nawet pobieżna analiza funkcjonowania ośmiu oddziałów prowadziła do wniosków, że istnieje znaczna różnica w wydajności pomiędzy nimi. Oczywiście przyczyn takiego stanu było wiele, m.in. różnice w stanie technicznym infrastruktury, stosowanych narzędziach informatycznych, organizacji pracy. Dlatego pierwszym krokiem prowadzącym do optymalizacji zatrudnienia stały się zmiany organizacyjne obejmujące trzy obszary:

- unifikacja struktury organizacyjnej, tak aby zapewnić porównywalność schematów organizacyjnych oddziałów: nazw i zakresów zadań komórek oraz stanowisk;
- standaryzacja procesów biznesowych;
- unifikacja aplikacji informatycznych.

Kolejnym krokiem po przeprowadzeniu tych działań było zrealizowane w 2011 roku pierwsze badanie etatyzacyjne mające na celu określenie docelowej struktury i wielkości zatrudnienia - zarówno dla centrali spółki, jak i ośmiu oddziałów.

Równocześnie spółka przechodziła dalsze zmiany organizacyjne: wydzielono sześć spółek odpowiedzialnych za prace eksploatacyjne na sieciach i usuwanie awarii oraz powołano osobną spółkę do technicznej obsługi odbiorców. Co więcej, część zadań dotąd realizowanych w ENERGA-OPERATOR została przeniesiona na poziom spółek obsługujących Grupę Energa w zakresie usług wspólnych (księgowość, kadry, płace, IT).

W SKRÓCIE

ENERGA-OPERATOR jest dystrybutorem energii, który powstał z połączenia ośmiu byłych zakładów energetycznych. Każdy z tych zakładów działał w inny sposób, korzystając z własnych procedur, regulaminów i systemów informatycznych. To wywoływało znaczne różnice w wydajności pomiędzy nimi. Aby ujednoczyć strukturę i wielkość zatrudnienia dla poszczególnych oddziałów, spółka przeprowadziła proces etatyzacji, który pozwolił na dostosowanie poziomu zatrudnienia do faktycznych potrzeb firmy.



Te zmiany spowodowały, że znaczna część wyników pierwszego badania etatyzyjnego zdezaktualizowała się, zaś kolejne działania restrukturyzacyjne wymagały wiedzy o optymalnej strukturze zatrudnienia.

Podjęto decyzję o ponownym przeprowadzeniu badania, którego celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie: jaka jest pracochłonność - wyrażona liczbą etatów dla obecnych zadań spółek, przy aktualnej organizacji pracy, po ustabilizowaniu wdrażanych zmian organizacyjnych oraz systemów IT.

Przygotowując nowe badanie etatyzyjne, przyjęto kilka założeń:

- badanie obejmie ENERGA-OPERATOR wraz z siedmioma wydzielonymi spółkami;
- należało wykorzystać wyniki pierwszego badania, co wiązało się z koniecznością zapewnienia porównywalności metod;
- wyliczenia miały uwzględniać prawo pracy, przepisy BHP, branżowe regulacje prawne oraz układy zbiorowe;
- w celu zwiększenia sprawności całego przedsięwzięcia zdecydowano się skorzystać ze wsparcia zewnętrznej firmy doradczej, zakładając jednak aktywny udział

Istotą metody benchmarkingu wewnętrznego było porównywanie pracochłonności poszczególnych zadań realizowanych przez jednostki terenowe.

w realizowanym projekcie szerokiego grona pracowników.

Wybór metodyki badania

Istnieje wiele metod prowadzenia badań etatyzyjnych, część z nich jest oparta na obserwacjach pracowników, część na porównywaniu z podmiotami zewnętrznymi, inne bazują na wskaźnikach wydajności, jeszcze inne wykorzystują wiedzę ekspercką. W przypadku firmy ENERGA-OPERATOR, ze względu na skalę badania obejmującego około 6 tysięcy osób, duże rozproszenie geograficzne oraz znaczną różnorodność funkcji organizacyjnych, zrezygnowano z takich badań jak np. migawka czy też fotografia dnia roboczego. Wybrane zostały dwie metody: benchmarkingu wewnętrznego

dla jednostek terenowych oraz ekspercka dla centrali spółki. Dominujące znaczenie miała pierwsza z metod, gdyż przy jej użyciu oszacowano zapotrzebowanie na pracę dla prawie 90% etatów. Ważną przyczyną skoncentrowania się na tej metodzie było przekonanie, że w sytuacji dużego zróżnicowania wydajności między oddziałami ENERGA-OPERATOR w pełni wystarczające jest wyznaczenie docelowego zatrudnienia, bazujące na wydajności „lokalnych liderów”. Dlatego też zrezygnowano z benchmarkingu zewnętrznego, który wymagał znalezienia porównywanej organizacji oraz dogłębnej wiedzy na temat sposobów jej działania.

Istotą metody benchmarkingu wewnętrznego było porównywanie pracochłonności poszczególnych zadań realizowanych

Metoda szacowania zapotrzebowania na pracę

KROK 1.

Pracochłonność zadań (liczba etatów)

ZADANIA	LOK. A	LOK. B	LOK. C
OBŚLUGA KORESPONDENCJI	2,4	2,2	1,9
WYDAWANIE AKTÓW WEWNĘTRZNYCH	0,5	0,9	0,4
RAZEM	2,9	3,1	2,3

KROK 2.

Nośniki pracochłonności

ZADANIA	LOK. A	LOK. B	LOK. C
ILOŚĆ KORESPONDENCJI	2000	1450	2200
LICZBA AKTÓW WEWNĘTRZNYCH	25	33	23

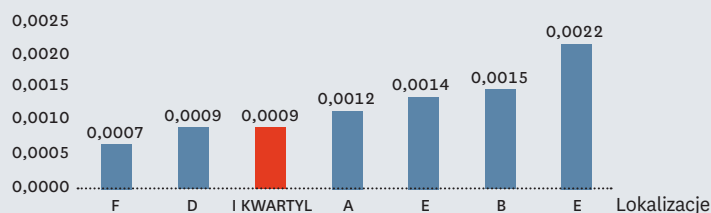
KROK 3.

Wskaźniki pracochłonności

ZADANIA	LOKALIZACJA A	LOKALIZACJA B	LOKALIZACJA C
WSKAŹNIK DLA OBSŁUGI KORESPONDENCJI	0,0012	0,0015	0,0009
WSKAŹNIK DLA WYDAWANIA AKTÓW WEWNĘTRZNYCH	0,0200		

KROK 4.

Ustalenie wartości referencyjnej wskaźnika pracochłonności



KROK 5.

Docelowa pracochłonność

ZADANIA	LOKALIZACJA A	LOKALIZACJA B	LOKALIZACJA C
OBŚLUGA KORESPONDENCJI	1,9		
WYDAWANIE AKTÓW WEWNĘTRZNYCH	0,5	0,6	0,4
RAZEM	2,4	2,0	2,5

powyżej kwartyła. W praktyce taka formuła oznaczała, że poziom docelowy dla np. sześciu jednostek terenowych zbliżony był do wyniku drugiej co do wydajności jednostki. Poprzeczka była więc zawieszona wysoko, choć nie na maksymalnej wysokości. Następnie referencyjny wskaźnik pracochłonności był mnożony przez ilość korespondencji w każdej jednostce terenowej i w ten sposób wyliczana była pracochłonność tego zadania w poszczególnych komórkach.

Wyliczone rezultaty dla pojedynczych zadań były sumowane i określały docelową etatyzację dla komórki. Od razu należy zastrzec, że o wynikach nie decydowała jedynie statystyka. Wstępne wyniki były analizowane przez ekspertów, którzy niejednokrotnie zauważali, iż nośniki pracochłonności, które powinny trafnie odzwierciedlać zapotrzebowanie na pracę, przynosiły sprzeczne wyniki i wymagały wprowadzenia korekt. Dodatkowo, tam gdzie to było konieczne, eksperci wprowadzali minimalną wielkość obsady w komórce konieczną do zapewnienia sprawnej realizacji zadań.

Taka metoda oczywiście ma pewne słabości. Po pierwsze, wyliczenie pracochłonności poszczególnych zadań w danej komórce jest trudne, jeżeli na co dzień nie jest prowadzona szczegółowa ewidencja pracy. Po drugie, w interesie wypełniającego ankietę wcale nie leży ujawnienie nadwyżek w zatrudnieniu. Wręcz przeciwnie - w niektórych komórkach zapotrzebowanie na pracę było podawane w kategoriach życzeniowych, przekraczając np. dotychczasowy stan zatrudnienia o ponad 100%. Takie ankiety były zwracane do poprawy lub z prośbą o skomentowanie źródła takiej rozbieżności. Ponadto przyjęty algorytm wyliczania liczby etatów minimalizował ten problem. Porównanie pracochłonności danej czynności we wszystkich komórkach oraz wybór pierwszego kwartyła spośród porównywanych wyników zapewniały obiektywizację wyliczonej docelowej pracochłonności.

Badanie etatyzacyjne

Projekt rozpoczął się w sierpniu 2012 roku wraz z powołaniem struktur projektowych: komitetu sterującego, kierownika projektu

przez jednostki terenowe. Na początku każdy z kierowników musiał oszacować pracochłonność zadań realizowanych w swojej komórce: zadań podstawowych, zadań ogólnobiurowych, ogólnokierowniczych oraz projektowych.

Równoległe zbierane były dane liczbowe obrazujące pracochłonność realizowanych zadań (nośniki pracochłonności). Przykładowo, kierownik Wydziału Organizacji oceniał, ile etatów jest niezbędnych do wykonania poszczególnych zadań, na przykład obsługi korespondencji w kancelarii (więcej w ramce *Metoda szacowania zapotrzebowania na pracę*). Następnie pozyskiwał twarde liczby obrazujące ilość zarejestrowanej

korespondencji przychodzącej i wychodzącej w kancelarii. Te dwa źródła informacji pozwalały na wyliczenie wskaźnika pracochłonności (na przykład obsługa 2000 sztuk korespondencji w miesiącu wymaga 2,4 etatu, co oznacza wartość wskaźnika 0,0012). Po zestawieniu wyników z sześciu Wydziałów Organizacji z wszystkich jednostek terenowych wyliczany był poziom referencyjny, czyli wartość docelowa dla wszystkich Wydziałów Organizacji. Przyjęto zasadę, iż poziom docelowy równy jest pierwszemu kwartyłowi rozkładu wyników - pierwszy kwartył dzielił zbiór obserwacji na dwie części - 25% obserwacji położonych poniżej kwartyła i 75% obserwacji położonych

oraz ośmiu zespołów roboczych. Każdy z zespołów odpowiadał za przydzielony obszar funkcjonalny, zarówno na poziomie centrali, jak i w jednostkach terenowych oraz w spółkach zależnych objętych badaniem. Zespoły składały się z kierownika zespołu, ekspertów spółki oraz konsultanta. Wybierając kierowników zespołów, kierowano się wiedzą merytoryczną oraz wiarygodnością w organizacji, pamiętając o tym, że te osoby będą „twarzą” projektu etatyzacji.

Punktem wyjścia w projekcie było przygotowanie ankiet etatyzacyjnych dla kierowników oraz zestawów wskaźników odzwierciedlających realne zapotrzebowanie na pracę. Dla każdej spośród około pięćset komórek przygotowano odrębne narzędzia. Szczególnie długie i burzliwe dyskusje toczyły się w zespołach zajmujących się eksploatacją i inwestycjami na sieci. Często okazywało się, że proponowany nośnik pracochłonności sprawdza się jedynie w części jednostek terytorialnych, a jego wykorzystanie dla wszystkich jednostek wymaga wprowadzenia korekt. Przykładowo, wykorzystanie długości linii energetycznych jako nośnika wymagało dodatkowo uwzględnienia ich struktury w podziale na linie kablowe i napowietrzne. Z kolei w trakcie dyskusji nad zakresem zadań umieszczanych w ankietach etatyzacyjnych niejednokrotnie okazywało się, że komórki z założenia realizujące identyczne zadania, np. obsługujące rejon dystrybucji, w praktyce część obowiązków wykonują samodzielnie, a części zadań w ogóle nie realizują lub korzystają z outsourcingu.

Gdy ankiety były już gotowe, nadszedł czas na udostępnienie ich kierownikom do wypełnienia. W badaniu wykorzystano MS SharePoint, dzięki czemu prawie 500 menedżerów w miarę sprawnie wypełniło ankiety. W ciągu tygodnia przewidzianego na wypełnianie ankiet działał wewnętrzny *help desk*, a zespół konsultantów czuwał nad techniczną stroną przedsięwzięcia. Wypełniający ankietę otrzymali wcześniej instrukcję oraz listę najczęściej zadawanych pytań. Pozyskane ankiety oraz dane do wskaźników zostały przekazane ośmiu zespołom,

Jednym z kluczowych wyzwań w pracach analitycznych było zidentyfikowanie najważniejszych różnic między komórkami, które wpływają na pracochłonność.

które przeprowadziły ich wstępną analizę, wyjaśniały nieścisłości i błędy.

Jednym z kluczowych wyzwań w pracach analitycznych było zidentyfikowanie najważniejszych różnic między komórkami, które wpływają na pracochłonność. Przykładowo, w jednym z obszarów awaryjność sieci energetycznej była znacznie wyższa od przeciętnej, przyczyniając się do znacznie większej liczby wyjazdów brygad naprawiających sieć. W tym przypadku wyliczenie bazujące na pierwszym kwartylu musiało być skorygowane o dodatkowe etaty niezbędne do realizacji zadania.

Wyniki badania pozwoliły zidentyfikować zarówno komórki z przerostem zatrudnienia, jak i takie, w których dotychczasowe zatrudnienie było zbyt niskie w stosunku do potrzeb; były to głównie komórki, które w ostatnim czasie otrzymały wiele nowych zadań. Największe zaskoczenie wywołały wyniki jednego z oddziałów oraz jednej ze spółek zależnych - okazało się, że istniejące rezerwy w zatrudnieniu są znacznie większe, niż wskazywała na to intuicja i dotychczasowe wyniki. Oczywiście wywołało to szereg protestów, a metoda i wyniki etatyzacji były podważane. Niezbędna była dodatkowa runda poprawek i korekt.

Ostatecznie po wielu dyskusjach wspólnie uznano, iż choć przyjęta metoda nie jest doskonała, daje najlepsze możliwe przybliżenie zapotrzebowania na pracę. Uzyskane wyniki stały się podstawą do stworzenia planu zatrudnienia oraz zawarcia wewnętrznego kontraktu między zarządem spółki a szefami jednostek terenowych oraz zarządami spółek zależnych w zakresie optymalizacji zatrudnienia.

Dobłą ilustracją przyjętego podejścia do badania jest etatyzacja około 40 Działów

Przyłączeń rozproszonych w różnych lokalizacjach. Są to komórki obsługujące klientów, którzy chcą się przyłączyć do sieci energetycznej, oraz realizujące proces przyłączeniowy (m.in. określenie wytycznych projektowych, zawarcie umowy o przyłączenie, wystawienie zlecenia na realizację inwestycji oraz rozliczenie umowy o przyłączenie).

Etatyzację rozpoczęto od analizy dotychczasowego zakresu zadań komórek oraz przygotowania około dziesięciu mierników realizowanych zadań. Przykładowe mierniki to:

- liczba wniosków o określenie warunków przyłączenia i warunków przebudowy sieci;
- liczba dokumentów projektowych;
- liczba wystawionych faktur.

Następnie mierniki podlegały konsultacjom, w efekcie spłynęły uwagi z kilkudziesięciu miejsc w organizacji. Przy okazji okazało się, że nie wszystkie komórki realizują dokładnie te same zadania bądź dysponują różnymi narzędziami pracy. Przykładowo, w kilku komórkach wyjątkowo dużo czasu zajmowały konsultacje z innymi komórkami ze względu na niedziałający elektroniczny obieg dokumentów. W części Działów Przyłączeń pewne zadania nie były w ogóle realizowane, gdyż wykonywały je Wydziały Przyłączeń, którym Działy Przyłączeń podlegają.

Z wykrytymi różnicami między komórkami radzono sobie na dwa sposoby:

- na etapie przygotowania narzędzi etatyzacyjnych: modyfikując wskaźniki - o ile to było możliwe;
- na etapie analizy uzyskanych wyników: etatyzując dane zadania w danej komórce ekspercko, a nie opierając się na benchmarkingu wewnętrznym.

Ankiety zostały przekazane wszystkim kierownikom do wypełnienia. Po dwóch

tygodniach konsultanci dokonali wstępnej analizy ankiet - okazało się, że część kierowników wskazała w ankietach, iż zapotrzebowanie na pracę znacznie przekracza obecne zatrudnienie. Przy okazji okazało się, co nie było zresztą niespodzianką, iż niektórzy kierownicy konsultowali między sobą wyniki, które wpisywali do ankiet. Tymczasem w wielu przypadkach komórki te realizowały obowiązki terminowo. Czy oznaczało to, iż pracownicy tych komórek permanentnie pracują po kilkanaście godzin na dobę? Oczywiście nie udało się uniknąć pewnej gry ze strony wypełniających ankiety. Rozpoczęło się wyjaśnianie i korygowanie części ankiet. Na szczęście większość kadry kierowniczej podeszła do zadania w sposób obiektywny i dzięki temu uzyskany materiał badawczy był wiarygodny i mógł stanowić podstawę do obliczeń.

W trakcie wyliczeń pojawiły się pewne kontrowersje. Okazało się, że w niektórych lokalizacjach zastosowany algorytm wskazywał, iż zatrudnienie powinno wynosić około dwóch etatów. Tymczasem w zadaniach komórki znajduje się m.in. obsługa klientów w Punktach Obsługi Przyłączeń, która wymaga jednego pracownika w pełni dyspozycyjnego, przyjmującego klientów. Druga osoba w najmniejszych komórkach nie byłaby w stanie uporać się z pozostałymi obowiązkami. W trakcie dyskusji z udziałem przedstawicieli oddziałów zdecydowano

o przyjęciu dodatkowego założenia, że zatrudnienie w Dziale Przyłączeń nie może być mniejsze niż trzy etaty dla zachowania ciągłości prowadzonych działań. W trakcie analizy wyliczonych wskaźników pojawiły się też pomysły na zmiany w istniejącej organizacji pracy, w tym rozważano zasadność łączenia mniej obciążonych lokalizacji.

W rezultacie wynik badania pokazał, że w wielu komórkach poziom zatrudnienia był zbyt wysoki, jednak wykryte rezerwy nie były wyjątkowo duże. Bilans pomiędzy faktycznym zatrudnieniem a wyliczonym zapotrzebowaniem na pracę wyniósł minus 8%. Należy również dodać, iż zidentyfikowano komórki, w których poziom zatrudnienia był zbyt niski.

Uzyskane wyniki etatywacji były konsultowane na szeroką skalę, w szczególności z dyrektorami oddziałów, którzy mieli wdrożyć uzyskane wyniki w życie. Pierwotnie przyjęty harmonogram projektu etatywacji zakładał ukończenie badania w ciągu czterech i pół miesiąca (zobacz ramkę *Planowany i zrealizowany harmonogram badania etatywacyjnego*). W praktyce projekt przeciągnął się do siedmiu miesięcy. W drugim etapie pojawiły się trudności w pozyskaniu danych liczbowych do wyliczenia wskaźników pracochłonności. Kluczowe jednak znaczenie miały konsultacje społeczne wyników badania. Aby uniknąć odzucenia efektów prac przez kluczowych

interesariuszy projektu, poświęcono na ten etap znacznie więcej czasu.

Czynnik ludzki

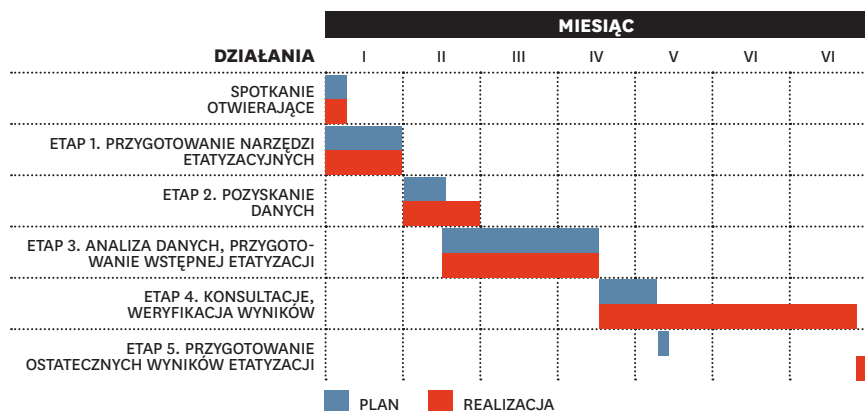
Badanie etatywacyjne wzbudziło silne emocje wśród pracowników. Ludzie zaczęli się zastanawiać, czy następnym krokiem nie będą masowe zwolnienia i czy w konsekwencji nie ucierpi ich dział lub oni sami. Badanie początkowo budziło niepokój nie tylko wśród pracowników, ale również wśród członków kierownictwa spółki, zaproszonych do udziału w pracach zespołów roboczych. Zdarzały się pojedyncze przypadki, że osoby te bardziej starały się chronić pracowników, próbując utrzymać status quo, niż obiektywnie ustalać zapotrzebowanie na pracę. W takich przypadkach interweniował kierownik projektu.

Kluczową grupą interesariuszy projektu byli szefowie jednostek terenowych oraz zarządy wydzielonych spółek. To osoby, które po zakończeniu badania miały wdrożyć uzyskane wyniki w życie. Z tego powodu absolutnie kluczowe znaczenie odgrywało zaangażowanie ich w projekt, konsultowanie z nimi zarówno metody, jak i wyliczeń. W tym celu odbyło się wiele spotkań, część z nich miała charakter bardzo gorących dyskusji.

Intencją zarządu było prowadzenie projektu w sposób transparentny, tak aby pracownicy mieli poczucie, że wyniki zostały opracowane obiektywnie oraz z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych komórek oraz obszarów. Zorganizowano szereg spotkań, pracownicy mieli również możliwość pisemnego recenzowania tworzonych narzędzi badawczych. W prace zaangażowanych było łącznie około pięćdziesięciu pracowników spółek podlegających etatywacji.

To, czego się obawialiśmy i czego nie do końca udało się nam uniknąć, to powstanie syndromu „my - oni”, gdzie „my” to osoby realizujące badanie, przede wszystkim z centrali, a „oni” to osoby z komórek podlegających etatywacji, przede wszystkim z terenu. Staraliśmy się włączać przedstawicieli jednostek terenowych zarówno w tworzenie narzędzi etatywacyjnych, jak i konsultowanie wstępnych wyników badania. Patrząc z perspektywy czasu, wydaje

Planowany i zrealizowany harmonogram badania etatywacyjnego



się jednak, że można było w tym zakresie zrobić więcej.

Wybrane podejście do określenia wymaganego poziomu zatrudnienia było złożone i czasochłonne, ale dzięki niemu uzyskane wyniki były rzetelne i stały się podstawą planu zatrudnienia na kolejne lata. O skuteczności badania przesądziły cztery czynniki:

1. Transparentność prowadzonego badania w połączeniu z partycypacją oraz zaangażowaniem osób cieszących się szacunkiem pracowników.

2. Dobór członków zespołu etatyzacyjnego spośród osób, które potrafią wnieść się ponad interes swojej komórki i realizować projekt z perspektywy celów całej organizacji.

3. Uwzględnienie kluczowych różnic między komórkami tego samego rodzaju.

4. Pozyskanie zaufania osób, które będą optymalizować zatrudnienie, do metody i wyników badania.

Tam, gdzie wyniki badania wskazywały na nadmierne zatrudnienie, wdrożono dwa programy: program dobrowolnych odejść oraz program Przedsiębiorca, umożliwiającą pracownikom założenie własnej działalności gospodarczej oraz świadczenie spółce usług na zasadach rynkowych. Z obu programów skorzystały łącznie 603 osoby, w tym 79 z programu Przedsiębiorca. W efekcie odnotowano wyraźne ograniczenie kosztów pracy pomimo istnienia w spółce gwarancji zatrudnienia do 2017 roku. Półtora roku po zamknięciu projektu etatyzacji poziom zatrudnienia w etatyzowanych podmiotach spadł o 20%, a po uwzględnieniu konieczności zastąpienia części odchodzących pracowników usługami obcymi koszty wynagrodzeń zmalały o 7%. Przy kilkusetmilionowym budżecie stanowi to wymierną korzyść dla spółki i jej akcjonariuszy. ▾

Artykuł numer A1503A



Aleksandra Jakubaszek, dyrektor Departamentu Rozwoju Organizacji w ENERGA-OPERATOR, zarządzała opisany projekt etatyzacji, **Robert Świerzyński**, wiceprezes zarządu ENERGA-OPERATOR, pełnił funkcję sponsora projektu, a **Piotr Wróbel** kierował zespołem konsultantów firmy DORADCA Consultants Ltd. zaangażowanych w projekcie.