

## VII uroczyste posiedzenie Rady Programowej, Rady Sponsorów i kolegium redakcyjnego dwumiesięcznika Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

30 stycznia, już po raz siódmy, odbyło się uroczyste posiedzenie Rady Programowej, Rady Sponsorów i Kolegium Redakcyjnego dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Celem spotkania było podsumowanie i ocenie naszych dokonań w 2006 roku zarówno przez członków Rady Programowej, jak i naszych Sponsorów. W tym roku gościł nas w swojej siedzibie Bank BPH SA.

Spotkanie otworzyły: dyrektor IPiSS, wydawcy dwumiesięcznika, dr hab. Bożenna Balcerzak-Paradowska i Katarzyna Niezgoda, wiceprezes Zarządu Banku BPH SA ds. zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiedzialna za wszystkie działania pionu Zasobów Ludzkich. Dyrektorka Balcerzak-Paradowska, po powitaniu przybyłych, podziękowała Gospodarzom za zaproszenie oraz zebranych za wsparcie, jakiego udzielają zespołowi dwumiesięcznika przy realizacji założonych celów, pełnieniu roli forum wymiany poglądów i doświadczeń oraz wspomaganie wielowymiarowej integracji środowisk (naukowego i menedżerów-praktyków) na polu zzl. Prezes K. Niezgoda z kolei, podziękowała zebranych za niezmienną dbałość o wysoki poziom dwumiesięcznika i jego „przydatność” dla obu środowisk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Kończąc wystąpienie, życzyła zebranych owocnych obrad.

### Prezentacja Banku BPH SA

Jednym z stałych punktów posiedzenia jest wystąpienie przedstawiciela Gospodarzy spotkania i zaprezentowanie zebranych goszczącej nas firmy ze szczególnym uwzględnieniem działań w obszarze zzl. Aby zebrani lepiej zrozumieli specyfikę prezentowanego Pionu Zasobów Ludzkich Banku BPH, Monika Gębalska, kierownik Zespołu ds. Programów i Narzędzi Zarządzania Kompetencjami w Departamencie Rozwoju Kadr, rozpoczęła swoje wystąpienie od przedstawienia Banku BPH w liczbach. Bank zatrudnia ponad 10 tysięcy osób, z czego 65% zatrudnionych jest w tzw. sieci (oddziały banku), a 35% w centrali banku. Średnia wieku wynosi 36 lat, w zespole pracuje 73% kobiet i 27% mężczyzn. Wykształcenie wyższe posiada 66% pracowników, a średnie 34%, wielu pracowników cały czas się doksztalca, korzystając z oferowanego przez pracodawcę dofinansowania studiów podyplomowych czy też MBA (dla wybranych pracowników).

Prezentowany Pion Zasobów Ludzkich jest wyodrębniony w strukturze banku i należy do pionów wspierających jego działalność biznesową. Zarówno samo wyodrębnienie, jak i umiejscowienie świadczą o tym, jak dużą wagę w Banku BPH przywiązuje się do ludzi w nim pracujących. Zgodnie z przyjętą strategią zzl, do głównych zadań Pionu ZL należą: planowanie personelu i dobór nowych pracowników zgodnie z potrzebami organiza-

cji, świadome i pomocne wprowadzania nowych pracowników do organizacji, ocenianie pracowników w celu planowania ich dalszego rozwoju, a także odpowiedniego motywowania i nagradzania, szkolenie i rozwój zawodowy zatrudnionej kadry, awansowanie pracowników, zgodna z prawem obsługa kadrowo-płacowa i przyjazne rozstawianie się z pracownikami, którzy nie spełniają potrzeb organizacji. Pion ZL spełnia w Banku BPH kilka określonych ról. Jest partnerem dla biznesu – odpowiedzialnym za zbieranie informacji dotyczących potrzeb biznesu i oferowanie rozwiązań „szytych na miarę”, a także wychodzącym z inicjatywami działań zgodnych z trendami rynkowymi. Zajmuje się także bieżącym i operacyjnym wsparciem biznesu we wszelkich procesach kadrowych, budową i rozwojem narzędzi zarządzania personelem, zarządzaniem talentami i kluczowymi pracownikami oraz kształtowaniem kultury organizacyjnej.

W drugiej części prezentacji M. Gembalska przedstawiła zebrany, jakie możliwości rozwoju oferuje Bank BPH SA swoim pracownikom. Programy „na wejście” to doradca@sukces i absolwent@sukces, skierowane do studentów i absolwentów uczelni wyższych, chcących związać z bankiem swoją karierę zawodową. Zapewniają one dopływ „świeżej krwi”, nowe pomysły, a jednocześnie pozwalają na wyszkolenie przyszłych pracowników zgodnie z bieżącymi potrzebami organizacji i uzupełnienie istniejących wakatów. Jednak Departament Rozwoju Kadr zajmuje się nie tylko potencjalnymi i/lub nowo przyjętymi pracownikami. „Akademia Ambitnych” to program skierowany do wszystkich pracowników banku (obecnie trwa już III edycja). Każdy pracownik ma prawo zapisać się na jedno szkolenie (spośród kilku proponowanych) o tematyce ogólnorozwojowej, a o uczestnictwie decyduje kolejność zapisów (zapisy poprzez intranet w specjalnie stworzonym do tego systemie). W obecnej edycji zaoferowano ponad 2000 miejsc, co najlepiej świadczy o skali programu. Z kolei „Letnia Szkoła Doskonalenia” jest programem stworzonym z myślą o wyrównywaniu luk kompetencyjnych pracowników, zdiagnozowanych podczas okresowej oceny pracowniczej. Każdy pion banku ma specjalnie mu dedykowane szkolenia, a uczestnicy szkoleń wskazywani są przez bezpośrednich przełożonych. W 2006 roku w „Letniej Szkole Doskonalenia” wzięło udział 991 osób. Do tej pory odbyły się dwie edycje programu. „Gwiazdna Odyseja GO!” to program skierowany do menedżerów i najlepszych pracowników, kilkietapowy, nastawiony na rozwój indywidualny uczestników i doskonalenie posiadanych już umiejętności. Obecnie trwa II edycja programu i weźmie w niej udział 480 osób.

Dla osób z wysokim potencjałem menedżerskim bank prowadzi serię programów Management Development (MD0, MD1, MD2), podczas których uczestnicy mają okazję rozwijać i doskonalić korporacyjne kompetencje menedżerskie, realizować indywidualne i grupowe projekty oraz korzystać z dodatkowych możliwości rozwoju osobistego (*coaching*, zajęcia na uczelni, itp.).

W ramach grupy UniCredit pracownicy banku i wysoka kadra menedżerska mogą

uczestniczyć w międzynarodowych programach takich jak: UniQuest (dla osób z wysokim potencjałem – realizacja międzynarodowych projektów) oraz Executive Development Program (EDP) i Talent Management. Dwa ostatnie programy służą identyfikacji osób z potencjałem rozwojowym na wysokich stanowiskach, planowaniu dla nich indywidualnych ścieżek rozwoju oraz możliwości dalszej kariery w ramach całej grupy UniCredit.

Departament Rozwoju Kadr realizuje także operacyjne programy szkoleniowe, czyli szkolenia dotyczące bieżących, często bardzo specyficznych potrzeb poszczególnych jednostek organizacyjnych, organizowane zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem.

Po prezentacji wywiązała się ożywiona dyskusja. Pytania dotyczyły elastyczności struktur banku, poziomu wykształcenia menedżerów i szeregowych pracowników, wynagrodzeń oraz stosowanego systemu ocen. Pojawiły się także pytania związane z planowaną fuzją Banku BPH z Bankiem PKO SA. Pytano o stopień przygotowania pionu ZL do fuzji, planowane działania mające na celu zatrzymanie najlepszych menedżerów, o sposoby ujednoczenia kryteriów ocen pracowników obu banków, nowej kultury organizacyjnej itd.

### **Dwumiesięcznik Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w roku 2006**

Druga część spotkania poświęcona była działalności dwumiesięcznika, jego ocenie przez przedstawicieli środowisk akademickich i menedżerów-praktyków oraz dyskusji.

Profesor Stanisława Borkowska, Redaktor Naczelna, złożyła sprawozdanie z działalności w minionym roku. W 2006 roku ukazało się siedem numerów: trzy numery monograficzne (2/2006 – rekrutacja i selekcja 3-4/2006 – IT, narzędzie wspierające zsl i anglojęzyczny 6/2006 – światowe trendy HR), dwa numery magazynowe (1/2006 i 5/2006) oraz drugi numer anglojęzyczny (1a/2006) zawierający wybór najlepszych tekstów z roku 2005. Wspieraliśmy także medialnie konkursy: „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, „Młodzi sobie” oraz „Na najlepsze prace magisterskie i doktorskie w dziedzinie problemów pracy i polityki społecznej”, wiosenną i jesienną edycję kongresu „Kadry”, konferencje: „Ku doskonałości HRM”, „Pracownicy produkcji. Problemy zarządzania”, „Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych”.

Następnym punktem programu spotkania była ocena dokonań dwumiesięcznika w 2006 roku. Jako pierwszy, głos zabrał prof. Czesław Sikorski z Uniwersytetu Łódzkiego. Swoje wystąpienie rozpoczął od oceny ogólnej dwumiesięcznika: „Moja ocena dwumiesięcznika ‘Zarządzanie Zasobami Ludzkimi’ w 2006 r. jest bardzo pozytywna. Jest to jedyne czasopismo w Polsce, w którym znaleźć można szerokie spektrum problemów, zawsze jednak ściśle związanych z tematyką zsl. Należy także zwrócić uwagę na konsekwentne łączenie celów poznawczych z aplikacyjnymi dzięki starannemu doborowi tekstów.” Według prof. C. Sikorskiego „większość artykułów charakteryzuje się oryginalnością ujęcia i porusza zagadnienia aktualne. Zamieszczone opracowania mają solidne podstawy

teoretyczne lub empiryczne, napisane są dobrym językiem, a przekaz treści jest na ogół atrakcyjny”. Zachowanie „wysokiego poziomu publikowanych opracowań” profesor Sikorski łączy między innymi ze sposobem recenzowania tekstów „z wykorzystaniem kwestionariusza zawierającego wymagania Redakcji”. Jak wiemy, ważną sprawą dla pisma naukowego jest zachowanie właściwych proporcji pomiędzy liczbą numerów monograficznych i wielotematycznych oraz między opracowaniami stawiającymi sobie cele poznawcze i ogólnometodologiczne, a opracowaniami, które mogą mieć bardziej bezpośrednią użyteczność praktyczną. Jak zaznaczył prof. C. Sikorski „w 2006 roku proporcje te nie zostały zachwane (...). Publikowane artykuły w znakomitej większości mogą być pomocne w rozwiązywaniu praktycznych problemów zsz. Niemniej jednak, przydałoby się więcej informacji o praktycznych zastosowaniach, popularyzowanie sprawdzonych z pozytywnym skutkiem rozwiązań, struktur, metod i narzędzi. Innymi słowy, wskazane byłoby poszerzenie działu Portfel metod i narzędzi o wymianę doświadczeń w zakresie zsz w różnych organizacjach.” Układ treści czasopisma i podział na zasadnicze rubryki prof. Sikorski uznał za „prawidłowy i wyraźnie odpowiadający zasadniczym kierunkom zainteresowań potencjalnych czytelników: ogólne koncepcje i problemy, wyniki badań empirycznych, praktyczne narzędzia, recenzje książek, bibliografia i informacje”. Przyznał jednak, że uważa, iż „w tym spójnym podziale treści niepotrzebnie wprowadzono dysonans w postaci działu Forum Liderów.” Natomiast za „bardzo cenne źródło informacji, niezależnie od tego, że dokonany wybór, jak zawsze w przypadku wyborów, może budzić rozmaite wątpliwości”, uznał dział Z witryny wydawniczej i publikowane w nim „systematycznie aktualizowane listy źródeł literaturowych w dziedzinie zsz”. Jak wiedzą nasi stali czytelnicy, do tej pory numery anglojęzyczne ZZL były zawsze numerami specjalnymi (np. numer 1a zawsze zawierał wybór najciekawszych, zdaniem członków kolegium redakcyjnego, materiałów z roku poprzedniego). W tym roku, po raz pierwszy, ‘bieżący’ numer monograficzny 6/2006 wydaliśmy wyłącznie w języku angielskim. Nawiązując do tego przedsięwzięcia prof. C. Sikorski powiedział „cenną inicjatywą jest wydawanie jednego numeru w roku w języku angielskim. Cele takiego zabiegu mogą być dwa. Pierwszy, częściej spotykany, to chęć upowszechnienia dorobku danego środowiska na forum międzynarodowym. Drugi, bardziej ambitny, a więc rzadziej przyjmowany, to próba wejścia na międzynarodowy rynek wydawniczy. Powodzenie tej próby zależy od przyciągnięcia autorów z różnych krajów, ich międzynarodowego autorytetu i oczywiście od poziomu naukowego i przydatności praktycznej publikowanych artykułów. Numer 6 z 2006 roku wskazuje, że redakcja zainteresowana jest osiągnięciem tego drugiego, bardziej ambitnego celu, i znajduje się na dobrej drodze do jego realizacji”. Podsumowując wystąpienie stwierdził: „Uważam, że swój dorobek w 2006 r. redakcja »Zarządzania Zasobami Ludzkimi« ma pełne prawo uznać za sukces. Drobne uwagi, które przedstawiłem w opinii, mogą być z pewnością uznane za dyskusyjne, a ich ewentualne wykorzystanie nie powinno być trudne”.

Ocenę dwumiesięcznika, jako menedżer-praktyk przygotowała i przedstawiła Monika Gębalska. Swoje wystąpienie rozpoczęła od przyznania, że nasz dwumiesięcznik „jest czytany” w banku BPH nie tylko przez menedżerów i pracowników Pionu ZL, ale że i przez członków jego zarządu. Dla czytelników pełni co najmniej potrójną rolę. Artykuły teoretyczne inspirują do poszukiwań coraz bardziej nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie zżl, Portfel metod i narzędzi, dział najwyżej ceniony przez praktyków, jest źródłem wiedzy o konkretnych, stosowanych i sprawdzonych metodach i narzędziach służb pracowniczych, a teksty z działu Forum Liderów pozwalają na swego rodzaju *benchmarking* w tej dziedzinie. W ocenie Gębalskiej w roku 2006 dwumiesięcznik dobrze pełnił swoje role. Jednak ponieważ zawsze może być lepiej niż „dobrze” postulowała zwiększenie liczby numerów „magazynowych” i różnorodności poruszanych w nich tematów, zwiększenie liczby artykułów w dziale Portfel metod i narzędzi oraz zachowywanie większej równowagi między liczbą tekstów teoretycznych i praktycznych.

Po wystąpieniu Moniki Gębalskiej głos zabierali członkowie Rady Programowej dwumiesięcznika. Prof. Sajkiewicz ubolewała, iż dwumiesięcznik, mimo że promuje nowoczesne i wysokiej jakości rozwiązania, metody i narzędzia zżl, nie jest tak dobrze znany w środowiskach akademickich, menedżerskich i studenckich, jak na to zasługuje. Winę za ten stan rzeczy ponosi niewystarczająca promocja dwumiesięcznika na rynku i zbyt wąski kanał dystrybucyjny pisma. Ponadto, według prof. Sajkiewicz, o wiele większą wartość poznawczą dla czytelników mają numery monograficzne, które pozwalają na szersze i głębsze przedstawienie wybranego zagadnienia (od wprowadzających artykułów teoretycznych, poprzez artykuły metodologiczne, aż do omówienia skutecznych narzędzi i efektów realizacji danej koncepcji). Jako drugi, głos zabrał prof. Szambelańczyk, który mówił o konieczności znalezienia się dwumiesięcznika na liście filadelfijskiej<sup>1</sup>, o warunkach, jakie musi spełnić pismo i szansach na osiągnięcie tego celu w ciągu najbliższych lat. Kolejnymi, poruszonymi przez prof. Szambelańczyka tematami była: jakość badań empirycznych prowadzonych w Polsce i jej wyraźny spadek w badaniach ilościowych oraz rozszerzanie pojęcia zżl, nadmierne zdaniem mówcy. Z kolei prof. Kulpińska, powracając do oceny publikacji dwumiesięcznika w roku 2006 uznała, że nasze pismo staje się „coraz bardziej interesujące”. Postulowała zintensyfikowanie kontaktów z menedżerami-praktykami, co powinno zaowocować większą liczbą tekstów w dziale Forum Liderów. Następnie głos zabrała Anna Kozińska, dyrektor BRE Banku, odpowiedzialna za ZZL. Po bardzo pozytywnej ocenie za rok 2006, nawiązała do postulatów prof. Kulpińskiej, optując za udzielaniem jeszcze większego wsparcia przedsięwzięciom mającym na celu łączenie

1 Lista filadelfijska, czyli ISI Master Journal List to lista naukowych czasopism opracowana i aktualizowana przez ISI. Lista zawiera tytuły czasopism, które przeszły proces oceny i są uwzględniane przez bazy ISI. [[http://pl.wikipedia.org/wiki/Lista\\_filadelfijska](http://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_filadelfijska)]

biznesu z nauką np. poprzez zaproszenie do współpracy studentów i doktorantów, którzy mogliby publikować w dziale „Forum Liderów” opracowywane przez siebie *casus*. Zaofiarowała także bliższą współpracę członków Klubu Lidera z naszym czasopisem.

### Plany dwumiesięcznika na przyszłość

Po dyskusji głos ponownie zabrała Redaktor Naczelna dwumiesięcznika, prof. dr hab. Stanisława Borkowska. Jej wystąpienie dotyczyło naszych planów wydawniczych na rok 2007. Planujemy wydanie czterech numerów monograficznych i jeden magazynowy. Poinformowała zebranych, że gotowy do druku jest już numer 1/2007 – monograficzny, pod redakcją naukową prof. Borkowskiej, na temat innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach (ukazał się 15 lutego). W przygotowaniu są dwa następne numery: 2/2007 pod redakcją naukową prof. Tadeusza Listwana o zarządzaniu kadrą menedżerską w przedsiębiorstwach międzynarodowych obecnych w Polsce oraz numer „wakacyjny”, 3-4/2007, pod redakcją naukową prof. Zdzisława Jasińskiego, a poświęcony specyficznie zżł w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Także numer 6/2007 będzie numerem monograficznym, pod redakcją naukową prof. Strużyny, a zajmować się będzie wpływem struktury organizacji na przyjmowane strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Plany związane z edycją numerów monograficznych nie oznaczają oczywiście „zamknięcia się” dwumiesięcznika na artykuły, komunikaty z badań, czy analizy przypadków poruszające inne tematy. Jak zawsze, jesteśmy otwarci na wszystkie propozycje i dlatego nie zabrakło w naszych planach numeru magazynowego. W tym roku będzie to numer 5/2007.

### Zmiany w składzie Rady Programowej i kolegium redakcyjnego

Ostatnim punktem programu były zmiany w składzie Rady Programowej i kolegium redakcyjnego. Po 6-letniej kadencji z udziału w pracach Rady Programowej zrezygnował dr Michał Boni – bardzo dziękujemy za owocną współpracę. Dyrektor Anna Kozińska (Bank BRE, dyrektor ds. Zarządzania Kadrami) i dr Jacek Męcina (dotychczasowi członkowie kolegium redakcyjnego) zostali powołani przez Redaktor Naczelną, prof. dr hab. Stanisławę Borkowską na nowych członków Rady Programowej naszego dwumiesięcznika. Ponadto prof. Borkowska zaprosiła do udziału w pracach kolegium dr Andrzeja Woźniakowskiego (pracownik naukowy Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Społecznych) oraz Pawła Bochniarza (prezes firmy konsultingowej Idea! MC) – obaj przyjęli zaproszenie, traktując je jako zaszczytne wyróżnienie. Natomiast dyrektor Adam Opaliński (Grupa Kapitałowa Dalkia, członek zarządu, dyrektor ds. Zasobów Ludzkich) dostał zadanie stworzenia grupy menedżerów-praktyków współpracujących z dwumiesięcznikiem „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”.

*Redakcja*