

X edycja konkursu na najlepsze prace magisterskie i doktorskie

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych ogłasza X edycję konkursu na najlepsze prace magisterskie i doktorskie w dziedzinie problemów pracy i polityki społecznej pod patronatem Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

Celem konkursu jest:

- zwiększanie zainteresowania absolwentów szkół wyższych oraz doktorantów problemami polityki społecznej;
- ujawnianie szczególnie utalentowanych osób, którym należy stworzyć warunki i zachęcać do pogłębiania wiedzy w wymienionych wyżej dziedzinach;
- wskazywanie na kierunki i tematy prac odpowiadające aktualnym potrzebom reformowanego systemu społeczno-ekonomicznego kraju;
- pozyskiwanie materiału źródłowego, inspirującego podejmowanie praktycznych działań mających na celu usprawnienie istniejących i opracowywanie nowych zasad kształtowania polityki resortu;
- popularyzowanie wiedzy o problemach pracy i polityki społecznej.

Konkursem objęte są prace magisterskie i doktorskie **zakończone w roku kalendarzowym 2008 i 2009, podejmujące problematykę pracy i polityki społecznej.**

Za pracę zakończoną uważa się pracę obronioną, na podstawie której został nadany tytuł magistra lub stopień doktora. Przedmiotem konkursu są zarówno prace przygotowane w ramach studiów dziennych, jak i wieczorowych oraz zaocznych. Przyjmowane są jedynie prace napisane w języku polskim.

Zgłoszenia do konkursu dokonuje dziekan wydziału lub dyrektor jednostki nadającej stopień doktora. Zgłoszenie pracy do konkursu wymaga przesłania: pracy w dwóch egzemplarzach, opinii recenzentów pracy oraz rekomendacji promotora bądź opiekuna naukowego pracy, a także dodatkowych informacji o walorach naukowych oraz aplikacyjnych pracy.

Zgłoszenie do konkursu powinno być dokonane w terminie **do 3 października 2009 r.** (decyduje data stempla pocztowego).

Zgłoszenie należy kierować pod adresem: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, ul. Bel-lottiego 3b, 01-022 Warszawa, z dopiskiem na kopercie „konkurs na najlepsze prace magisterskie i doktorskie”.

Szczegółowych informacji udziela dr Bożena Kołaczek pod tel. **536-75-32**. Znajdą je Państwo także na stronie internetowej konkursu: <http://www.ipiss.com.pl/konkurs1.html>.

Wyniki konkursu będą ogłoszone **do końca grudnia 2009 r.**

Najlepsze prace w obrębie dwóch kategorii (prac magisterskich i prac doktorskich) premiowane są głównymi nagrodami, ufundowanymi przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

Wykaz problematyki prac magisterskich i doktorskich:

Problemy pracy

1. Rynek pracy – formy aktywności ekonomicznej, polityka rynku pracy – instytucje, instrumenty
2. Rynek pracy i procesy integracji europejskiej
3. Bezrobocie, środki i metody przeciwdziałania
4. Migracje zarobkowe
5. Zarządzanie zasobami ludzkimi
6. Płace i systemy motywacyjne
7. Czas pracy
8. Zawodownawstwo i kształcenie zawodowe

Polityka społeczna

1. Społeczne problemy integracji europejskiej
2. Podmioty, instytucje i instrumenty polityki społecznej
3. Zabezpieczenie społeczne, ubezpieczenia społeczne
4. Problemy redystrybucji
5. Rodzina i polityka rodzinna; godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi
6. Zróżnicowania społeczne, ubóstwo, wykluczenie społeczne i metody przeciwdziałania

7. Społeczno-ekonomiczna sytuacja grup szczególnego ryzyka

Prawo pracy i zbiorowe stosunki pracy

1. Międzynarodowe i europejskie prawo pracy
2. Indywidualne i zbiorowe prawo pracy
3. Dialog społeczny

Inwestor w Kapitał Ludzki – nowa odsłona Programu Certyfikującego z 10-letnią tradycją

W dobie wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego sukces osiągają te organizacje, które świadomie rozwijają kompetencje warunkujące przewagę konkurencyjną. Tę przewagę w ekonomii opartej na wiedzy zapewniają ludzie – w ujęciu biznesowym i społecznym nazywani kapitałem ludzkim. Pojęcie kapitału ludzkiego jest zrozumiałe dla coraz szerszej grupy przedsiębiorców. Nie jest już branżowym sloganem osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale istotnym elementem strategii biznesowych wielu organizacji.

Zmieniająca się sytuacja gospodarcza Polski, szczególnie zaś relacje na rynku pracy powodują, że wyzwania organizacji w zakresie funkcji personalnej w dynamiczny sposób ulegają modyfikacji. Oczekiwania pracowników wobec pracodawców są zupełnie odmienne niż 10 lat temu, co oddziałuje również w dynamiczny sposób na strukturę merytoryczną Programu Certyfikującego Inwestor w Kapitał Ludzki.

Model merytoryczny programu Inwestor w Kapitał Ludzki zmienił swoje oblicze w wyniku badań zrealizowanych w 2008 roku i opiera się na wieloletnich doświadczeniach ekspertów oraz setkach audytów przeprowadzonych w ciągu 10 lat istnienia programu.

Model ewaluacji firmy składa się z 2 uzupełniających się części:

- K-edge Human Development Index® – diagnoza polityki personalnej
- Employee Assessment Index® – weryfikacja polityki personalnej.

K-edge Human Development Index® – diagnoza polityki personalnej przedsiębiorstwa

Diagnoza polityki personalnej jest prowadzona przy zastosowaniu narzędzia badawczego K-edge Human Development Index®. Kwestionariusz wypełniany jest w każdej firmie uczestniczącej w badaniu przez osobę odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkimi. Obejmuje on 3 części:

- część 1: dane liczbowe na temat zasobów ludzkich organizacji, m.in. liczba zatrudnionych, wielkość budżetu osobowego wynagrodzeń, wielkość budżetu szkoleniowego;
- część 2: dane faktograficzne, zbiera informacje dotyczące istniejących elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. praktyki, procedury, procesy, wykorzystywane narzędzia;
- część 3: badanie opinii obejmujące aspekty kultury organizacyjnej, dominujące postawy, zachowania, które tworzą kontekst – sprzyjający bądź nie, dla inwestowania w kapitał ludzki.

Badanie K-edge Human Development Index® zbiera informacje dotyczące funkcjonowania firmy w następujących aspektach:

- priorytet dla rozwoju – oceniana jest istotność, jaką przywiązuje się w danej organizacji do rozwoju kompetencji;
- zarządzanie wiedzą – pozyskiwanie wiedzy jest tylko jednym z elementów systemu zarządzania wiedzą, który obejmuje również takie czynniki, jak: dokumentowanie wiedzy, porządkowanie i udostępnianie wiedzy, czy wreszcie dzielenie się nią wewnątrz organizacji;
- wydajność – umożliwia pełniejszą realizację celów przy mniejszych nakładach przy zachowaniu jakości;
- dostępność – służy ocenie tego, na ile wszechstronny dostęp do rozwoju kompetencji zapewnia organizacja swoim pracownikom;
- efektywność – jest miarą sensowności założonych celów.

Employee Assessment Index® – weryfikacja polityki personalnej

Dane faktograficzne dotyczące obiektywnie istniejących elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi weryfikowane są z badaniami opinii pracowników. Opinia pracowników pokazuje sprawność istniejących procesów oraz narzędzi.

Model Employee Assessment Index® powstał na bazie badań przeprowadzonych w 2008 r. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiety internetowej (CAWI) na próbie 2670 pracowników, z różnych sektorów gospodarki oraz administracji publicznej. Ankieta składała się z 50 stwierdzeń zaczynających się od słów „Inwestor w Kapitał Ludzki to organizacja, która ...”, podzielonych na sześć kategorii tematycznych. Dla każdego ze stwierdzeń respondent proszony był o określenie, na ile zgadza się bądź nie zgadza z daną definicją organizacji ubiegającej się o status Inwestora w Kapitał Ludzki.

W wyniku przeprowadzonej analizy czynnikowej, wspartej panelem eksperckim, otrzymano 5 czynników opisujących Inwestora w Kapitał Ludzki oczami pracowników:

- rozwój,
- partnerstwo,
- komfort,

- gwarancje,
- transparentność.

Każdy z powyższych czynników został opisany za pomocą stwierdzeń-liderów, czyli stwierdzeń o najwyższych ładunkach czynnikowych. Na podstawie zidentyfikowanych czynników opracowana została metoda pozwalająca każdej audytowanej firmie nadać określoną punktację w postaci syntetycznego wskaźnika Employee Assessment Index. Wskaźnik ten określa na wystandaryzowanej skali poziom zaawansowania firmy/institucji w obszarze inwestycji w kapitał ludzki i służy do oceny jej słabych i silnych stron.

Podstawę decyzji o przyznaniu organizacji certyfikatu Inwestor w Kapitał Ludzki stanowi poziom indeksu Inwestor w Kapitał Ludzki. Indeks Inwestor w Kapitał Ludzki jest syntetycznym wskaźnikiem agregującym dwa składowe indeksy: K-edge Human Development Index[®] oraz Employee Assessment Index[®].

Program Inwestor w Kapitał Ludzki daje możliwość analizy polityki personalnej realizowanej przez organizację na tle wiarygodnych badań i wskaźników. Umożliwia porównanie z analogicznymi organizacjami w Polsce w zakresie działań w obszarze inwestycji w kapitał ludzki i budowania wizerunku pożądanego pracodawcy.

Od połowy 2008 roku, od kiedy to organizatorem programu Inwestor w Kapitał Ludzki jest Fundacja Obserwatorium Zarządzania, aktualnymi laureatami programu, które uzyskały certyfikat na 12 miesięcy od momentu audytu, są następujące organizacje: ANKOL sp. z o.o., Wood-Mizer Industries sp. z o.o., Mondi Świecie sp. z o.o., Takata – Petri Parts Polska sp. z o.o., ZENTIVA PL Spółka z o.o., ENEA SA, BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego sp. z o.o., Motorola Polska Electronics sp. z o.o., Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Leroy Merlin Polska sp. z o.o., DECORA SA, Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, International – Paper Kwidzyń sp. z o.o., Alior Bank SA, Przedsiębiorstwo Wytwarzania Cukierniczych „Odra” SA, Biuro Studiów i Projektów Gazownictwa Gazoprojekt SA.

Gala wręczenia certyfikatów Inwestor w Kapitał Ludzki odbyła się podczas IX edycji kongresu Kadry 27 kwietnia 2009 roku. Kolejna już w październiku 2009 roku podczas jubileuszowej X edycji kongresu Kadry.

Organizacje, które otrzymały certyfikat Inwestor w Kapitał Ludzki, rekomendowane są do konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Więcej informacji na temat programu Inwestor w Kapitał Ludzki: www.inwestorwkapitalludzki.pl.

IX edycja kongresu Kadry „HR: niepewne czasy – pewne rozwiązania”

W dniach 27-29 kwietnia 2009 roku w warszawskim hotelu Marriott odbyła się IX edycja kongresu Kadry – najważniejszego, cyklicznego wydarzenia dla branży HR w Polsce. Organizatorami kongresu Kadry są Nowoczesna Firma i Fundacja Obserwatorium Zarządzania.

Wysoki poziom merytoryczny potwierdzony został przez udział prestiżowych organizacji, partnerów merytorycznych: American Society for Training and Development Global Network Poland (ASTD), International Federation of Training and Development Organisations (IFTDO), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych oraz Great Place to Work @Institute Polska. Partnerami organizacyjnymi IX edycji kongresu Kadry były firmy: Monster Polska oraz 6th Sence.

Kongres Kadry ma na celu adaptację najlepszych rozwiązań krajowych i światowych na rzecz podwyższania poziomu zarządzania personelem w polskich organizacjach. Każda z edycji kongresu odpowiada na aktualne wyzwania, z którymi muszą zmierzyć się decydenci w obszarze HR. Tak było również podczas tej edycji.

W obliczu kryzysu coraz więcej firm szuka sprawdzonych rozwiązań, które pozwolą im przetrwać czas szybkich zmian, zawirowań i często gorszej koniunktury. Walka o przetrwanie wymaga nowego spojrzenia na zadania i oczekiwania, które stoją przed działami HR, oraz szybkiego reagowania na zmieniającą się rzeczywistość. Z drugiej strony, to właśnie czas kryzysu jest najlepszym momentem na wykorzystanie pojawiających się szans, wprowadzanie ulepszeń, a przede wszystkim na angażowanie pracowników w proces zarządzania organizacją.

Kongres Kadry stanowił próbę odpowiedzi na wiele aktualnych pytań w obszarze zarządzania ludźmi, przed którymi stoją właśnie działy HR, nie przypadkowo też jego IX edycja została przygotowana pod hasłem HR: „Niepewne czasy – pewne rozwiązania”.

Ponad 400 uczestników – przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej, menedżerów i dyrektorów HR oraz specjalistów w poszczególnych obszarach zarządzania ludźmi miało możliwość wyboru, w ramach 12 ścieżek tematycznych, spośród ponad 60 różnorodnych sesji. Przy przygotowaniu programu organizatorzy skupili się w szczególności na zaproponowaniu dużej liczby praktycznych rozwiązań, które zostały wdrożone w wielu organizacjach. Najwięcej wystąpień prezentowanych było więc w formie *case study*. Własne projekty, praktyki oraz wdrożenia zaprezentowało ponad 100 prelegentów – przedstawicieli znanych firm i organizacji. Dobrą praktyką kongresu Kadry jest także zapraszanie do współpracy zagranicznych ekspertów i praktyków. Podczas ostatniej edycji uczestnicy kongresu mieli okazję wysłuchać wystąpień trzech *keynote speakers*:

Larry'ego Hochmana – eksperta w dziedzinie przyszłości HR, uhonorowanego tytułem Europejskiego Mówcy Biznesowego Roku, Gerarda O'Donovana oraz Andrew Mayo.

IX edycję kongresu Kadry otworzyło wystąpienie Larry'ego Hochmana. Wystąpienie „Przetrwać burzę – rola HR podczas kryzysu ekonomicznego” dotyczyło przyszłości HR i roli HR-managerów w tworzeniu efektywnych rozwiązań HR w niepewnych czasach. Larry Hochman podkreślił, że nie można obecnej sytuacji gospodarczej porównywać z kryzysami ubiegłych dekad, m.in. z kryzysem z lat 20. Jego zdaniem, inteligencja członków zespołu firmy działającej w czasie dekonunktury i ich dotychczasowe doświadczenie są w sytuacji kryzysu drugorzędne. Najistotniejsza jest umiejętność szybkiego i elastycznego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Według Hochmana, HR pomaga minimalizować skutki kryzysu w firmie. Kryzys to szansa, wyzwanie. W trudnych czasach uważniej nasłuchujemy, obserwujemy otoczenie. Patrzymy w przyszłość i przygotowujemy firmę i kompetencje pracowników na przyszłość. Zdumne jest myślenie, że po kryzysie wszystko wróci do stanu wyjściowego. Zmiana jest ciągła i nieunikniona. Nic nie będzie po kryzysie takie jak kiedyś. Nie należy polegać na tym, co już wiemy. Trzeba działać odważnie i podejmować takie decyzje nakierowane na przyszłość, aby to nas naśladowano. HR nigdy nie będzie efektywny, jeżeli będziemy w tworzeniu strategii odwoływać się do sytuacji obecnej. Patrząc tylko na kroki konkurencji, zawsze będziemy na drugiej pozycji. Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza, mówił Hochman. Kończąc wystąpienie, prelegent życzył uczestnikom powodzenia i szczęścia w podejmowaniu odważnych kroków w HR. Dodał jednak, że powodzenie ma szansę nas spotkać, gdy nasze przygotowanie spotka się z szansą i możliwością (np. kryzysem).

Gerard O'Donovan w swoim wystąpieniu skupił się na przedstawieniu idei coachingu oraz najistotniejszych elementów przywództwa w HR. Odkrył przed uczestnikami szczegóły działania *life coachingu* – ogniwa łączącego wszystkie pozostałe dziedziny HR, a także dziedziny, takie jak: marketing, sprzedaż, finanse. *Coaching*, według O'Donovana, to umiejętność stymulowania i pobudzania tego, co jest wewnątrz człowieka.

Wystąpienie **Andrew Mayo** dotyczyło ważnego w czasach kryzysu zagadnienia talentu. Prelegent przybliżył kwestie nabywania lub rozpoznawania talentu, rozwijania go i maksymalizowania poprzez niego swojego potencjału. Mayo podkreślił, jak ważne dla człowieka jest stworzenie środowiska, w którym talent może właściwie prosperować i wpływać na efektywność budowanej pracy. W swoim wystąpieniu światowej sławy mentor w obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawił również przemyślenia na temat przywództwa. Jego zdaniem, jest nim ten, kto potrafi tworzyć, a inni za nim podążają. Mayo z przekonaniem podkreślał, powołując się m.in. na wydarzenia z najnowszej historii naszego kraju, że przywództwo nie jest cechą wynikającą z wykształcenia. Przywódcą może zostać ten, kto urodził się do tego predysponowany i wie, do czego dąży.

Dużym zainteresowaniem uczestników cieszyły się zorganizowane w drugim dniu kongresu, wspólnie z *Coaching Center*, indywidualne sesje coachingowe, których celem było indywidualne wsparcie uczestników kongresu w radzeniu sobie z nadchodzącymi wyzwaniami. Do ich poprowadzenia zaproszony został zespół certyfikowanych coachów z bogatym doświadczeniem biznesowym.

Równie popularne były całodniowe warsztaty oferowane w trzecim dniu kongresu. Pierwszy z nich poprowadziła Grupa TROP. Warsztat skupiony był na temacie coachingu i jego roli w procesie wdrażania zmian w Polsce. Kolejny warsztat dotyczył roli HR w aktualnych, trudnych czasach. Trenerzy z firmy AchieveGlobal zaprezentowali uczestnikom rozwiązania będące odpowiedzią m.in. na pytanie, jak HR może wspierać menedżerów w rozumieniu sytuacji rynkowej? Warsztat prowadzony przez Grupę Doradczo-Szkoleniową Transmisja zaprezentował uczestnikom, w jaki sposób można wykorzystać analizę transakcyjną do wprowadzenia prawidłowych mechanizmów w organizacji. Czwarty warsztat „*Exposé* menedżerskie kluczowym narzędziem w dobie zmiany” prezentowany na kongresie przygotowała firma Piasecka&Żylewicz.

Na podstawie zebranych od uczestników kongresu opinii i oczekiwań organizatorzy rozpoczęli już prace nad następną, X edycją kongresu Kadry, który, połączony z EXPO Nowoczesna Firma, odbędzie się w październiku 2009! To ważne wydarzenie odbędzie się pod hasłem: Od tradycji – przez doświadczenie – ku nowym rozwiązaniom.

Organizatorzy już dziś zapraszają do uczestnictwa.

Monika Dawid-Sawicka

IV Krakowskie Forum Wynagrodzeń

W dniach 21-22 maja 2009 roku w Międzynarodowym Centrum Kultury w Krakowie odbyło się IV Krakowskie Forum Wynagrodzeń zorganizowane przez Sedlak & Sedlak poświęcone wynagradzaniu w czasach kryzysu gospodarczego. Partnerem merytorycznym konferencji była Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W forum uczestniczyło 130 osób, w większości specjalistów zajmujących się wynagrodzeniami.

Jedną z unikalnych cech forum jest połączenie podejścia naukowego z praktycznym. Podobnie jak w poprzednich konferencjach i tym razem rozwiązanie to zdało egzamin. Można nawet stwierdzić, że dzięki naukowemu podejściu praktycy mieli okazję zapo-

znać się z nowymi rozwiązaniami stosowanymi w innych krajach, a jeszcze nie znanymi w Polsce.

Głównym celem IV Krakowskiego Forum Wynagrodzeń było wspomoczenie polskich firm w zmaganiu się z uciążliwościami kryzysu gospodarczego. Skoncentrowano się na prezentowaniu rozwiązań pozwalających zminimalizować niekorzystny wpływ kryzysu na systemy wynagrodzeń stosowane w firmach. Planując poszczególne sesje, starano się tak dobrać tematy, aby pokazać uczestnikom, że kryzys może być szansą na rewitalizację systemów płac. Znalazło to odzwierciedlenie w dyskusji panelowej przeprowadzonej pod koniec pierwszego dnia i moderowanej przez prof. Aleksiego Pocztowskiego. Ku zaskoczeniu organizatorów, okazało się, że większość praktyków potwierdziła fakt, iż czas spowolnienia to dobry okres na wprowadzanie zmian.

W czasie konferencji wygłoszono 17 referatów w trakcie 7 sesji tematycznych.

Pierwszy dzień konferencji zdominowany został przez referentów przekonujących, że okres spowolnienia gospodarczego to bardzo dobry moment do odnowy systemów wynagrodzeń. Zwracano uwagę, że trudności gospodarcze zmuszają przedsiębiorstwa do obniżania kosztów stałych przedsiębiorstwa. Obniżanie kosztów nie musi oznaczać cięć w budżetach wynagrodzeń, ponieważ często wystarczy ich zoptymalizowanie. W jednym z pierwszych wystąpień dr Kazimierz Sedlak zwrócił uwagę, że w polskich warunkach duże możliwości usprawnień tkwią w zwiększeniu zmiennej części wynagrodzenia. Polska jest jednym z krajów, gdzie zmienna część płacy rzadko przekracza 10% wynagrodzenia całkowitego, podczas gdy w wielu krajach jest to 20-40%. Zwiększając zmienną część płacy o 10% i wprowadzając elastyczne systemy płac, można poczynić bardzo duże oszczędności w kosztach stałych przedsiębiorstwa. Takie uelastycznienie budżetu płac sprawia, że w momencie spadku produkcji i sprzedaży niższe są również wynagrodzenia i dzięki temu przedsiębiorstwo lepiej sobie radzi z trudnościami. Idea ta znalazła swoje odzwierciedlenie w wypowiedzi praktyków. Tomasz Dejtrowski z Coca Coli i Piotr Cwałina z Grupy Żywiec w swoich wystąpieniach pokazali kilka interesujących rozwiązań dotyczących wynagradzania za kompetencje i motywowania w warunkach ograniczeń budżetowych.

Wiele ciekawych uwag i spostrzeżeń poczyniono w trakcie sesji poświęconej premiowaniu. Prof. Maria Kopertyńska zwróciła uwagę, że jeżeli przedsiębiorstwo posiada dobrze skonstruowany system premiowania, to praktycznie nie powinno mieć problemów z kosztami stałymi wynagrodzeń, bo spadek produkcji czy sprzedaży związany jest z niższymi premiami i budżet płac automatycznie również jest niższy. Podobne wnioski wynikały z wypowiedzi Pawła Dziechciarza z PricewaterhouseCoopers. Olga Włodarczyk i Radosław Sieczka z Sedlak & Sedlak w ciekawej prezentacji pokazali, jak krok po kroku zbudować system premiowania w firmach produkcyjnych.

Niecodziennym zakończeniem dyskusji prowadzonych w trakcie poszczególnych sesji było podsumowanie występu prezydentygatora na spotkaniu towarzyskim. W trakcie występu jeden z uczestników stwierdził, że zamiast szukać sposobów optymalizowania budżetu płac wystarczy zatrudnić prezydentygatora i wszystkie problemy zostaną rozwiązane, a pracownikom będzie można płacić w zgodzie z ich potrzebami, a nie tylko wynikami pracy.

Drugi dzień konferencji rozpoczął się od przypomnienia uczestnikom, że podstawą budowy efektywnych systemów płac jest wartościowanie pracy. Autorzy wystąpień zwracali uwagę na konieczność zbudowania właściwej hierarchii stanowisk. Z kolei właściwa struktura płac pozwala na dostosowanie wynagrodzeń do potrzeb firmy w zgodności z sytuacją na rynku zewnętrznym.

Jedną z ciekawszych była ostatnia, siódma, sesja, podczas której przedstawiono kilka rozwiązań w zakresie doskonalenia systemów wynagradzania. Szczególne ożywienie wzbudziła Anna Mindykowska z firmy Thule, omawiając rolę premii akordowej jako sposobu zwiększania efektywności pracy. Akord, kojarzony zwykle z gospodarką socjalistyczną, zaczyna ponownie zyskiwać popularność wśród ekonomistów. Wskazują oni, że akord nie musi prowadzić do spadku jakości, a gdy powiązany jest z dobrym systemem premiowania może być bardziej efektywny od innych metod organizacji pracy.

Kolejnym rozwiązaniem z powodzeniem stosowanym w praktyce jest podejście oparte na koncepcji wynagrodzenia całkowitego (*total reward*), uwzględniającego wiele pozapłacowych elementów w motywowaniu pracowników. Praktyczne aspekty wdrażania takiego podejścia do wynagrodzeń w Kompanii Piwowarskiej przedstawił Olech Bestrzyński. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że mimo dużej popularności na świecie rozwiązanie to nie jest zbyt często stosowane w Polsce. Przykład zastosowania tego podejścia jest więc ważnym etapem we wdrażaniu i propagowaniu nowoczesnych rozwiązań płacowych w Polsce.

Podsumowując IV Krakowskie Forum Wynagrodzeń, warto jeszcze zwrócić uwagę na znaczące zmiany, jakie zaszły w ciągu roku w podejściu do wynagradzania. Zaledwie rok temu na III Forum zastanawiano się, jak zarządzać płacami w trakcie szybkiego wzrostu gospodarczego, jak radzić sobie z roszczeniami płacowymi, jak wynagradzać, aby zatrzymać pracowników w firmie? Po upływie 12 miesięcy głównym problemem firm stało się poszukiwanie oszczędności w kosztach stałych wynagrodzeń i poszukiwanie sposobów maksymalizowania efektywności budżetów płac.

Kazimierz Sedlak

Rozstrzygnięcie jubileuszowej X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”

19 czerwca br. w Polonia Palace Hotel w Warszawie odbyła się uroczysta gala wręczenia nagród i wyróżnień laureatom X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Jubileuszową edycję konkursu organizowanego nieprzerwanie od dekady przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych objął honorowym patronatem Waldemar Pawlak, wicepremier, minister gospodarki. Od samego początku inicjatywę tę wspiera Narodowy Bank Polski.

Celem konkursu jest badanie kondycji ZZL przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku oraz upowszechnianie wiedzy o najlepszych, rodzimych rozwiązaniach w tej dziedzinie.

Obchodzony w tym roku jubileusz skłania do podsumowań. W zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce zaszło wiele zmian na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat. Wymagało to także szybkiego reagowania na nie twórców i realizatorów konkursu. Ankieta samooceny, którą wypełniają wszyscy uczestnicy konkursu, była stale aktualizowana i rozbudowywana o działy odpowiadające najnowszym trendom w polskim zarządzaniu zasobami ludzkimi. I tak w ostatnich latach narzędzie to zostało wzbogacone m.in. pytaniami dotyczącymi społecznej odpowiedzialności biznesu, równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym czy badania satysfakcji i opinii pracowników oraz relacje ze związkami zawodowymi. Jedno natomiast przez cały okres trwania konkursu pozostało niezmiennie – wysoki, ponadprzeciętny poziom ZZL laureatów konkursu. Przypomnijmy firmy, które uzyskiwały najwyższe nagrody, czyli złote i szafirowe statuetki oraz tytuł „Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w poszczególnych latach. Złotymi statuetkami (dla dużych firm) zostali nagrodzeni: PTK Centertel Sp. z o.o.(I edycja konkursu), BRE Bank S.A. (II edycja), Polska Telefonii Cyfrowa Sp. z o.o.(III edycja), Computerland S.A. (IV, V, VI edycja), Sonion Polska Sp. z o.o.(VII edycja), Michelin Polska S.A. (VIII i IX edycja). Laureatami szafirowych statuetek (dla małych i średnich firm) zostali: Antalis Poland Sp. z o.o. (II edycja konkursu), Partner Center Sp. z o.o. (III edycja), Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego (IV, V, VI, VIII, IX) oraz Natalia Gold – Józef Czerniejewski (VII edycja).

Procedura konkursu jest dwuetapowa. W pierwszej fazie firmy dokonują samooceny, wypełniając specjalną ankietę opracowaną przez specjalistów reprezentujących wiodące ośrodki naukowe w Polsce. W kwestionariuszu wydzielono 6 głównych obszarów tematycznych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi: ogólne informacje o firmie, świadomość strategiczną, procedury i narzędzia, środowisko pracy, efekty oraz największe zrealizowane w 2008 r. przedsięwzięcie z dziedziny ZZL. Na drugi etap składają się

rozmowy audytoryjne (realizowane tylko w organizacjach, które uzyskały minimum 60% możliwych punktów w fazie samooceny) przeprowadzane w firmach przez ekspertów z wieloletnim doświadczeniem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Ankiety nadesłane przez firmy oraz raporty audytorów stanowią podstawę prac Komitetu Oceniającego, który przygotowuje listę firm rekomendowanych do grona laureatów. Warto podkreślić, że wspomniane materiały traktowane są przez organizatora konkursu jako poufne. Uczestnicy obrad Komitetu otrzymują je w chwili rozpoczęcia spotkania i pozostawiają w sali, gdy dobiegnie ono końca. Na mocy regulaminu konkursu Komitetowi Oceniającemu przysługuje prawo korekty wyników samooceny (zgodnie ze wskazaniem audytorów) o 10% w dół lub w górę, co w praktyce oznacza liczbę punktów od -18 do +18 punktów.

Laureatów poszczególnych edycji konkursu wyłania na podstawie otrzymanych od Komitetu Oceniającego rekomendacji Kapituła Nagrody, w skład której wchodzi m.in.: Minister Pracy i Polityki Społecznej, Dyrektor Departamentu Kadr Narodowego Banku Polskiego, Prezes Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych¹.

W roku 2009 Kapituła Nagrody konkursu przyznała 1 firmie nagrodę główną w kategorii firm dużych – złotą statuetkę i tytuł „Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009”, 1 firmie nagrodę główną w kategorii firm małych i średnich – szafirową statuetkę i tytuł „Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009”, 3 firmom bursztynowe statuetki, 4 firmom wyróżnienia oraz 10 firmom dyplom laureata X edycji konkursu.

Poniżej zamieszczamy listę laureatów jubileuszowej X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

Telekomunikacja Polska S.A. zdobyła **złotą statuetkę** i tytuł „Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009” za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

W Telekomunikacji Polskiej S.A. strategia ZZL jest ściśle powiązana ze strategią ogólną firmy oraz dokonywanymi zmianami w strukturze organizacyjnej. Firma kładzie duży nacisk na rozwój zaangażowania i innowacyjności pracowników. Nie pozostaje także obojętna na postulaty związków zawodowych, zawierając umowy społeczne na 2 lata. Wdrażane w firmie procedury i narzędzia pozostają w ścisłym związku z celami strategicznymi, mają charakter kompleksowy i obejmują całą firmę.

1 Szczegółowy skład Komitetu Oceniającego oraz Kapituły Nagrody konkursu jest dostępny na stronie: [www.ipiss.com.pl/lider].

Do najważniejszych osiągnięć wdrożonych w roku 2008 w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi należą: program „Talent Pool” – służący identyfikacji talentów w Grupie TP – druga edycja wspólna dla TP i PTK; ocena roczna – ocenionych ok. 27,3 tys. pracowników w TP i PTK (98,4% w TP i 98,6% w PTK); realizacja programu AVA (spłaszczenie struktur menedżerskich i likwidacja 800 stanowisk menedżerskich w ciągu ostatnich dwóch lat); podwyżki wynagrodzeń dla ok. 80% pracowników; realizacja postanowień pierwszej umowy społecznej na lata 2007-2009 oraz wypracowanie umowy społecznej na lata 2009-2011 pomiędzy zarządem TP a związkami zawodowymi.

Ankol Sp. z o.o. zdobyła **szafirową statuetkę** i tytuł „Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009” w kategorii małych i średnich firm za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Ankol Sp. z o.o. wyróżnia się podejściem do jakości. W spółce wdrożono 8 zintegrowanych systemów zarządzania jakością. Firma uzyskała także certyfikat „Fair Play” w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wysoki poziom ZZL w firmie jest efektem pracy doskonale przygotowanego do wykonywania swych zadań, kompetentnego zespołu zajmującego się problematyką ZZL. Warto podkreślić, iż kompetencje te są na bieżąco doskonalone. Na szczególną uwagę zasługuje w firmie program „Sukces”, obejmujący wszystkich pracowników firmy, ukierunkowany na zachęcanie ich do permanentnego doskonalenia posiadanych przez nich kompetencji. W spółce cały system ZZL oparty jest na kompetencjach.

Sygnity S.A. zdobyła **bursztynową statuetkę** za wysoki poziom zarządzania wiedzą.

Sygnity S.A. to firma nowoczesna, przyjazna klientom zewnętrznym i wewnętrznym. Aktywnie uczestniczy w rozwoju branży, zarówno poprzez prowadzone badania i prace rozwojowe, jak i przez uczestnictwo w stowarzyszeniach, konsorcjach i innych organizacjach kształtujących rynek IT. Prowadzi także zakrojone na szeroką skalę działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na szczególne wyróżnienie w Sygnity S.A. zasługuje wypracowanie wewnętrznej spójności wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania strategicznego z kulturą i podlegającą przemianom strukturą organizacji. Wszystkie praktyki ZZL oraz ich wpływ na efekty całej spółki i poszczególnych komórek organizacyjnych są systematycznie analizowane. W spółce prowadzi się szczegółowe badania efektywności zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, które traktowane są jako jeden z elementów przebudowy firmy w kierunku organizacji uczącej się, oraz skutecznego zarządzania wiedzą. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się w Sygnity S.A. na takich wartościach, jak: dążenie do innowacyjności, elastyczność, indywidualne traktowanie kluczowych pracowników i projektów oraz ciągle doskonalenie wypracowanych rozwiązań w zgodzie z obo-

wiązującą kulturą organizacyjną. Warto podkreślić, że ZZL jest w firmie silnie wspierany przez najnowocześniejsze narzędzia informatyczne.

Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego (ŁCD-NiKP) otrzymało **bursztynową statuetkę** za kreowanie organizacji uczącej się.

ŁCDNiKP funkcjonuje na polskim rynku od bez mała trzech dekad. Ostatnie kilka lat przyniosło organizacji wiele zmian, czyniąc ją nowoczesną i wyróżniającą się w swojej branży. Główną troską firmy jest dbałość o permanentny rozwój kompetencji pracowników i nauczycieli. Przyjmuje to postać kształcenia ustawicznego. Swoje idee firma promuje poprzez organizowanie licznych konkursów, olimpiad, festiwali, akademii dla nauczycieli i uczniów, kładąc przy tym duży nacisk na zwiększenie udziału tej ostatniej grupy w procesie dydaktycznym. Akademia Młodych Twórców, Twórcza Szkoła Mikrokomputerowa, platforma osób twórczych Etopia, Młodzieżowa Akademia Filozoficzna, Jaskinia Filozofów, Gimnazjum bez Barrier, Matematyczne wędrowki po Łodzi, zajęcia „Fotografujemy zjawiska fizyczne i chemiczne”, czy Krajowe Centrum Edukacji Mechatronicznej – to tylko niektóre projekty realizowane przez Łódzkie Centrum z myślą o młodzieży szkolnej. Firma dba o najwyższą jakość zarządzania (zgodność z normą ISO 9001:2000). W ubiegłym roku organizacja została członkiem rzeczywistym Klubu Polskie Forum ISO 9000.

Michelin Polska S.A. zdobył **bursztynową statuetkę** za innowacyjność w ZZL.

Michelin Polska S.A. korzysta z narzędzi i procedur ZZL opracowanych na poziomie grupy, dostosowując je i modyfikując zgodnie z potrzebami oraz warunkami panującymi na polskim rynku. Od początku swej działalności dba o rozwój regionu, w którym funkcjonuje (województwo warmińsko-mazurskie). Firma, będąc liczącym się pracodawcą na tym obszarze, stara się ograniczyć negatywne skutki spowolnienia gospodarczego, przykładając dużą wagę do utrzymania obecnego poziomu zatrudnienia. W tym celu wprowadzono następujące rozwiązania: przesunięcia pracowników w ramach działających linii produkcyjnych (pomimo zatrzymania niektórych linii), ograniczanie liczby zmian, zmniejszenie wymiaru czasu pracy (etaty częściowe) etc. Nie najlepszy czas, z gospodarczego punktu widzenia, władze spółki postanowiły wykorzystać na inwestycje w rozwój i szkolenia pracowników, przede wszystkim z wykorzystaniem potencjału własnej kadry (trenerzy wewnętrzni).

IBM Polska Sp. z o.o. zdobył **bursztynową statuetkę** za społeczną odpowiedzialność biznesu.

IBM od początku swej działalności stawia na innowacyjność. Strategia ZZL jest ściśle powiązana z wartościami i celami strategicznymi całej korporacji. IBM dąży do zapewnienia swoim pracownikom warunków do możliwie najbardziej twórczego, kreatywnego i efektywnego działania. Firma ma dobrze rozwinięte narzędzia identyfikowania i zarządzania talentami. Dbą także o stałe podnoszenie kompetencji wszystkich pra-

owników, tworząc roczne indywidualne programy rozwoju. IBM wyróżnia się dbałością o zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (rozwiązania dedykowane młodym rodzicom), działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz efektywnym zarządzaniem różnorodnością.

DHL Express (Poland) Sp. z o.o. zdobył bursztynową statuetkę za kształtowanie kultury organizacyjnej.

W ostatnim roku w DHL Express (Poland) wprowadzono wiele usprawnień w dziedzinie ZZL. Modyfikacje dotyczyły samej strategii personalnej, którą przebudowano z uwzględnieniem strategii ogólnej firmy oraz kultury organizacyjnej. Usprawniono procedury pozyskiwania i adaptacji pracowników, ich szkolenia i rozwoju, motywowania, oceniania, administrowania kadrami oraz pomiaru efektywności ZZL. Rozwinięto także system zarządzania kompetencjami. Firma rozpoczęła nietrywialny proces zmiany kultury organizacyjnej. Celem działań jest wzrost zaangażowania i innowacyjności pracowników, budowa postaw otwartości wśród menedżerów oraz wszystkich pracowników.

Wyróżnienia otrzymały:

Urząd Miasta Poznań za dbałość o stały wzrost kompetencji urzędników.

Poziom zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta Poznania jest wysoki i wyróżniający się spośród organów administracji samorządowej. W firmie nie tylko stale doskonalone są istniejące rozwiązania, ale także opracowywane i z powodzeniem wdrażane nowe. Należy podkreślić, że urząd, działając w ramach ograniczonej w administracji samorządowej swobody ZZL, wypracowuje efektywne i nowoczesne narzędzia, m.in. uruchomiono opracowaną specjalnie na potrzeby urzędu platformę e-learningową. Urząd poddał się audytowi w ramach standardu „Investor in People”. Wyniki wskazują m.in., iż 75% pracowników potwierdza, że cele indywidualne są ustalane w uzgodnieniu z nimi; 95% kierujących ustala cele dla zespołu, ponad 50% po konsultacji z zespołem; 64% pracowników ma poczucie, że szkolenia są dobrze dobrane; 92% ocenia, że skutecznie pełni role kierowniczą, potwierdza to 80% pracowników.

BZ WBK S.A. za promowanie równych szans.

BZ WBK S.A. kładzie duży nacisk na rozwój pracowników w organizacji i zarządzanie szkoleniami, mające na celu kreowanie kultury organizacji uczącej się (stosuje się *coaching*, *mentoring*; *e-learning*, otwarto portal społecznościowy dla pracowników banku). Firma dostrzega także potrzebę inwestowania w rozwój zaangażowania pracowników. Znajduje to wyraz w docenieniu wkładu pracowników osiągających ponadprzeciętne wyniki pracy. Działania w tym zakresie dotyczą przygotowywania przez kierowników liniowych indywidualnych ścieżek kariery dla osób, które uzyskały w przeglądzie okresowym ocenę A w pięciostopniowej skali ocen. Wprowadzono także Program „Twój Pomysł”, którego celem jest aktywizowanie pracowników do zgłaszania pomysłów zmian, usprawnień oraz wprowadzania nowych produktów. Bank dba także o doskonalenie

komunikacji wewnątrz firmy oraz zgodną ze strategią i strukturą przebudowę kultury organizacyjnej. BZ WBK wprowadził ponadto szereg rozwiązań wspierających kobiety w okresie ciąży i macierzyństwa. Podjęto również działania edukacyjne na rzecz otoczenia w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dyplomy laureatów X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” otrzymały firmy: **Systemy Polimeryczne Barre Thomas Poland** – za wdrożenie systemu badania opinii pracowniczych; **Grupa Lotos S.A.** – za kompleksowe rozwiązania w dziedzinie szkoleń i rozwoju pracowników; **Góraźdże Cement S.A.** – za działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, dbałości o środowisko naturalne oraz dzielenie się wiedzą; **BIS MainServ Sp. z o.o.** – za całościowy ogląd problematyki HRM w firmie i zdolność do precyzyjnego określania priorytetów oraz powiązanie działań w zakresie ZZL z działaniami strategicznymi; **Elektrobudowa S.A.** – za przeciwdziałanie mobbingowi i działania na rzecz promowania równego traktowania; **Mondi Świecie S.A.** – za rozwiązania w dziedzinie informacji i komunikacji oraz system rozwoju kompetencji; **Otto Polska Sp. z o.o.** – za narzędzia rekrutacji oraz badanie satysfakcji pracowników; **Aster Sp. z o.o.** – za nowoczesne procedury i narzędzia ZZL; **Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego Holding S.A.** – za system szkoleń i rozwoju pracowników; **PKP Cargo S.A.** – za rozwiązania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zwycięzcom jubileuszowej X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” serdecznie gratulujemy osiągnięcia tak wysokiego poziomu ZZL, a wszystkich, nie tylko tegorocznych laureatów, zapraszamy do udziału w XI edycji konkursu.

*Anna Jawor-Joniewicz,
kierownik Biura konkursu LZZL*