

jest publikowany raz na dwa miesiące w intranecie. Na wrzesień i październik zostało przygotowywanych ponad 70 grup szkoleniowych z 25 tematów.

Przyjęta koncepcja szkoleń wewnętrznych pozwala przy stosunkowo niskich nakładach finansowych stale szkolić, rozwijać umiejętności i wiedzę pracowników. Poziom wiedzy i kwalifikacji pracowników stanowi istotną przewagę konkurencyjną. Bardzo istotny jest też fakt, że takie szkolenia nie zakłócają dostępności pracowników dla klientów banku.

Zbigniew Płuciennik – dyrektor Departamentu Zarządzania Personelem w Alior Banku. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, uzyskał w 1995 roku doktorat z fizyki teoretycznej. Następnie przeszedł do biznesu. Pracował w The Boston Consulting Group w Niemczech i Polsce. Od 2003 roku kontynuował swoją karierę w sektorze bankowym. Pracował nad projektami oraz systemem zarządzania jakością obsługi klienta w Banku BPH. W Alior Banku odpowiedzialny za zarządzanie projektami i HR.

Maria Ciechanowska

Jak z dwóch różnych przeszłości uczynić jedną, wspólną przyszłość

Instytut Nafty i Gazu (INiG) jest jednostką badawczo-rozwojową z przeszło 60-letnią tradycją, pracującą na potrzeby przemysłu naftowego i gazowniczego. Prace INiG koncentrują się m.in. na: ocenie perspektyw poszukiwań złóż ropy naftowej i gazu ziemnego, poszukiwaniu węglowodorów, magazynowaniu, transporcie i dystrybucji oraz użytkowaniu gazu ziemnego, ropy naftowej i produktów naftowych, procesach przetwarzania ropy naftowej, doskonaleniu i monitorowaniu jakości produktów naftowych, wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii oraz ochronie środowiska w przemyśle naftowym i gazowniczym. Instytut posiada Biuro Certyfikacji, jest także jednostką notyfikowaną w zakresie 6 dyrektyw europejskich.

Instytut Nafty i Gazu jest instytucją wdrażającą program operacyjny „Infrastruktura i środowisko”, priorytet X – „Bezpieczeństwo energetyczne i dywersyfikacja źródeł energii” (działania: 10.1, 10.2). Zatrudnia ponad 400 osób, w tym 8 samodzielnych pracowników naukowych, 50 doktorów, 132 pracowników naukowych i badawczo-technicznych. Posiada 31 zakładów, a w nich 19 laboratoriów akredytowanych. Ponad 73% przychodów pochodzi ze zleceń przemysłowych, 13% z dotacji na działalność statutową,

a pozostałe przychody – z projektów UE i grantów. Głównymi partnerami są największe polskie firmy: PGNiG S.A., Gaz-System S.A. oraz spółki tworzące Grupę PKN Orlen i Grupę LOTOS. Instytut współpracuje także z wieloma małymi firmami tej branży.

Minęło już półtora roku od wydania przez Ministra Gospodarki decyzji o integracji dwóch jednostek badawczo-rozwojowych: Instytutu Technologii Nafty (ITN) i Instytutu Nafty i Gazu (INiG). Dziś można powiedzieć, że proces konsolidacji został zakończony.

Początek procesu był trudny, a sprzeciw i opór materii totalne: integracji nie chciał ani ITN – jednostka włączana, która traciła poniekąd swoją tożsamość, ani INiG, który nie chciał brać na siebie dodatkowych zobowiązań.

Kiedy jednak decyzja Ministra okazała się nieodwołalna, postanowiono tę integrację przekuć na wspólny sukces. Przyjęto kilka podstawowych zasad postępowania. Oto one:

1. Zasada partnerstwa

Pomimo że na podstawie rozporządzenia Ministra Gospodarki Instytut Technologii włączano do Instytutu Nafty i Gazu, w procesie konsolidacji kadra INiG nie była faworyzowana. Dominowała zasada partnerstwa i równości obu jednostek. Obsada poszczególnych stanowisk była poprzedzona analizą kompetencji osób zajmujących odpowiednie stanowisko w każdym z instytutów i jedynie na podstawie wyników tej analizy podejmowana była decyzja w sprawie obsady kluczowych stanowisk. Utrzymano wszystkie miejsca pracy poprzez przyjęcie nowych kierunków działań.

Takie podejście do integracji – stopniowe, ale konsekwentne wprowadzanie nowego systemu funkcjonowania firmy, opartego na współpracy, zrozumieniu i dobrej woli obu stron, otwartość na negocjacje i skłonność do drobnych ustępstw – szybko wykazały, że w nowej jednostce będą się liczyły przede wszystkim umiejętności, wiedza i zaangażowanie.

2. Zasada sprawnej organizacji

Proces połączenia nie przebiegał gwałtownie. Oficjalnie połączenie nastąpiło 1 stycznia 2008 r., jednak już cały 2007 rok poświęcono na wzajemne poznanie się i przygotowanie tego procesu. Ustalona została struktura organizacyjna nowo powstającej organizacji i obsada kluczowych stanowisk, opracowano układ zbiorowy korzystny dla wszystkich pracowników, w tym system motywacyjny, a także plan finansowy, plan inwestycyjny oraz jednolity system ekonomiczny. We wspólnie powołanej komisji aktywnie uczestniczyli przedstawiciele związków zawodowych. Było także wsparcie rad naukowych obu jednostek.

3. Zasada dobrej komunikacji wewnętrznej

Dołożono wszelkich starań, by pracownicy obu jednostek byli informowani o wynikach prac komisji. Dyrekcja INiG nie unikała spotkań z pracownikami ITN, uczestniczyła

w rozwiązywaniu wszelkich pojawiających się problemów, jasno przedstawiała zamierzenia i ich skutki – co przełożyło się na zmniejszenia napięcia i obaw jednostki włączanej.

4. Zasada wspólnego domu

Od momentu rozpoczęcia procesu konsolidacji dyrekcja była ukierunkowana na likwidowanie podziałów. Nie faworyzowano ani pracowników, ani rozwiązań pochodzących z INiG sprzed daty połączenia. W roku 2008, dzięki niezwykle potencjalowi innowacyjności w Pionie Technologii Nafty (dawny ITN) i imponującej liczbie wdrożonych patentów, nowy instytut uzyskał status „Lidera Innowacyjności 2008”, a także znalazł się na liście rankingowej najbardziej innowacyjnych dużych firm w Polsce, ogłoszonej przez „Rzeczpospolitą”. Z kolei dawny INiG, jako jednostka I kategorii w rankingu MNiSW, będąca w dobrej kondycji finansowej, zagwarantowała możliwość podjęcia wielu działań o charakterze inwestycyjnym, wzbogacających laboratoria w nowoczesną aparaturę i nadających obiektom europejski standard.

5. Zasada rynkowego podejścia do spraw naukowych

Zasada ta, mimo że nie została wymieniona na pierwszym miejscu, była i jest kluczowa w Instytucie Nafty i Gazu. Każdy pracownik zakładu badawczego powinien mieć pełne pokrycie swoich godzin pracy zleceniami i ma to wpływ na wysokość jego wynagrodzenia. Przyjęcie takiego systemu spowodowało dużą aktywność samych zakładów badawczych, oferujących swoje prace i usługi dla przemysłu czy przygotowujących wnioski na różnego rodzaju projekty.

6. Zasada ewolucji

Zmian w zasadach funkcjonowania instytutu nie wprowadzano w sposób rewolucyjny, mimo że nowe procedury były już gotowe. Nowe reguły nie wprowadzały zmian niekorzystnych dla pracowników, np. jeśli według nowo przyjętego układu zbiorowego ktoś powinien otrzymać niższe uposażenie, niż miał, gwarantowano uposażenie dotychczasowe poprzez odpowiedni zapis w układzie zbiorowym. Takich przypadków było kilka.

7. Zasada kultury pragmatycznej

Instytut mniejszą wagę przywiązuje do szczegółowych reguł działania, natomiast stosuje kryteria skuteczności działania. Służą temu wdrożone regulaminy w ramach bogatego systemu motywacyjnego INiG (m.in. premia zadaniowa, za wypracowanie ponadnormatywnych zysków, za projekty wynalazcze, czy za kierowanie tematem zleconym przez przemysł). Regulaminy te opracowano w ten sposób, by maksymalnie wyeliminować element uznaniowości.

8. Zasada szacunku dla odrębnej przeszłości

Już po połączeniu obu jednostek przypadła 50. rocznica powstania dawnego ITN. Jubileusz ten obchodzono wspólnie w Teatrze im. J. Słowackiego, z zaproszeniem szerokiego grona przedstawicieli przemysłu naftowego oraz seniorów – byłych pracowników ITN. Z tej okazji wydano drukiem pracę pt.: „Półwiecze rafinerii pomysłów”, wręczono

medale im. prof. Stanisława Pilata (którego imię nosił ITN), a także zorganizowano wystawę dokumentującą pracę ludzi i ich osiągnięcia w obszarze tak ważnym dla polskiej gospodarki.

9. Zasada rozwijania talentów i zainteresowań

Instytut wspiera rozwój zawodowy pracowników przez finansowanie studiów, studiów podyplomowych, czy udzielanie wszelkiej pomocy przy zdobywaniu stopni naukowych, mobilizuje pracowników do publikowania własnego dorobku naukowego, wspiera udział w konferencjach naukowych krajowych i zagranicznych, a także dba o rozwój indywidualnych zainteresowań (organizacja wystaw fotograficznych, uczestnictwo w mistrzostwach piłki nożnej, tenisowych czy narciarskich).

Niektóre osiągnięcia Instytutu Nafty i Gazu po konsolidacji

W roku 2008 opublikowano 121 artykułów w czasopismach krajowych i zagranicznych, 10 monografii oraz 159 referatów w materiałach konferencyjnych, uzyskano 15 patentów krajowych oraz status „Lidera Innowacyjności 2008”, dokonano 8 zgłoszeń patentowych, pozyskano 1440 zleceń z przemysłu na realizację prac badawczych i usługowych i przyjęto do pracy w instytucie 41 nowych, młodych pracowników. W I półroczu roku 2009 INiG został laureatem pierwszej polskiej edycji prestiżowego światowego konkursu „Great Place to Work®”, wpisując się tym samym do grona najbardziej pożądaných i godnych zaufania pracodawców w Polsce. Wynalazki zgłoszone przez organizację otrzymały medale złoty i brązowy na Międzynarodowej Wystawie Wynalazków w Seulu oraz 16 medali (w tym 2 medale złote z wyróżnieniem) na Międzynarodowej Wystawie Wynalazków i Innowacji w Warszawie oraz uzyskano 8 nowych patentów na wynalazki.

Maria Ciechanowska – dr hab. inż., prof. INiG, absolwentka Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Wydział Geologiczno-Poszukiwawczy, specjalność: geofizyka. Od początku kariery zawodowej związana z Instytutem Nafty i Gazu w Krakowie, zajmując kolejno stanowiska od asystenta do docenta i profesora. Kierownik Zakładu Geofizyki Wiertniczej (1988-2002), przewodnicząca Rady Naukowej instytutu (do 2002 roku). W 2002 roku wybrana w drodze konkursu na stanowisko dyrektora instytutu, które pełni do dziś. Autorka lub współautorka ok. 70 publikacji oraz ok. 70 dokumentacji prac naukowo-badawczych z zakresu geofizyki otworowej, wdrożonych w przemyśle górnictwa nafty i gazu.