



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

## **Internal Review**

Ocena okresowa procesu wdrażania  
strategii The Human Resources for Researchers  
w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach

raport przygotowany przez Biuro ds. Rozwoju Kadr

Katowice, 20.05.2019 r.



Case number: 2019PL381265

Nazwa organizacji podlegającej ocenie: Uniwersytet Śląski w Katowicach

Adres: Bankowa 12, 40-007 Katowice, Polska

Adres strony www, na której organizacja zamieszcza Strategię HR4R, Plan działania oraz zasady OTM-R: <http://english.us.edu.pl/hr-excellence-research>

## Spis treści

<b>1. Informacje organizacyjne</b> .....	2
1.1. Pracownicy i studenci .....	2
1.2. Finansowanie badań (za ostatni rok podatkowy) .....	2
1.3. Profil organizacji (max. 100 słów) .....	2
<b>2. Słabe i mocne strony obecnych praktyk</b> .....	3
2.1. Etyka i aspekty zawodowe .....	3
2.2. Rekrutacja i selekcja .....	4
2.3. Warunki pracy .....	6
2.4. Szkolenia i rozwój .....	9
2.5. Czy zmienił się któryś z krótko i długoterminowych priorytetów .....	10
(max 500 słów).....	10
2.6. Czy pojawiły się okoliczności, które miały wpływ na strategię organizacji? (max 500 słów).....	11
2.7. Czy podejmowane są strategiczne decyzje, które mają wpływ na Plan działania? (max 500 słów).....	12
<b>3. Działania</b> .....	13
OTM-R .....	23
Komentarz dotyczący wdrażania zasad OTM-R.....	23
<b>4. Wdrażanie</b> .....	24
4.1. Ogólny przegląd procesu wdrażania (max 1000 słów) .....	24
4.2. Jak została przygotowana ocena okresowa? (max 500 słów) .....	25
4.3. W jaki sposób w proces wdrażania była włączona społeczność badaczy i głównych interesariuszy? (max 500 słów).....	26
4.4. Czy organizacja ma komitet wdrożeniowy bądź grupę sterującą regularnie monitorującą proces wdrażania (max 500 słów).....	26
4.5. Czy istnieje jakaś zgodność polityki organizacyjnej z HRS4R? Na przykład, czy HRS4R jest uznawany w strategii badawczej organizacji, nadrzędnej polityce HR (max 500 słów).....	26
4.6. W jaki sposób organizacja zapewnia realizację proponowanych działań? (max 500 słów).....	27
4.7. W jaki sposób proces wdrażania jest monitorowany? (max 500 słów).....	27
4.8. W jaki sposób będą mierzone postępy procesu w kolejnej ocenie? .....	28
(max 500 słów).....	28
4.9. W jaki sposób organizacja przygotowuje się do audytu zewnętrznego .....	28
(max 500 słów).....	28
<b>5. Załączniki</b> .....	28

## 1. Informacje organizacyjne

### 1.1. Pracownicy i studenci

<b>Pracownicy i studenci</b>	<b>FTE</b>
Łączna liczba naukowców = personel, osoby posiadające stypendia, doktoranci w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin zaangażowani w badania	2756
W tym osoby posiadające obce obywatelstwo	70
W tym osoby finansowane z zewnątrz (tj. dla których organizacja jest organizacją przyjmującą)	28[2017/2018] 37[2018-04.2019]
W tym łączna liczba kobiet	1568
W tym łączna liczba osób jest na etapie R3 lub R4 = Badacze o dużym stopniu autonomii, zazwyczaj posiadający status głównego badacza lub profesora.	775
W tym łączna liczba osób jest na etapie R2 = w większości organizacji odpowiadający poziomowi poddoktorskiemu	644
W tym łączna liczba osób jest na etapie R1 = w większości organizacji odpowiadających poziomowi doktoranckiemu	181
Łączna liczba studentów (jeśli dotyczy)	22 774
Łączna liczba pracowników (w tym kadry zarządzającej, administracyjnej, dydaktycznej i badawczej)	3 242

### 1.2. Finansowanie badań (za ostatni rok podatkowy)

<b>Finansowanie badań (za ostatni rok podatkowy)</b>	<b>€</b>
Całkowity roczny budżet organizacji	112 398 905,03
Roczne bezpośrednie finansowanie ze źródeł rządowych (przeznaczone na badania)	31 747 979,15
Coroczne konkurencyjne finansowanie rządowe (przeznaczone na badania, uzyskane w drodze konkurencji z innymi organizacjami – w tym finansowanie z UE)	11 410 972,48
Roczne finansowanie ze źródeł prywatnych, pozarządowych, przeznaczone na badania	229 317,30

### 1.3. Profil organizacji (max. 100 słów)

Uniwersytet Śląski w Katowicach jest jedną z największych uczelni w Polsce. Aktualnie znajduje się w trakcie głębokich przemian strukturalnych i organizacyjnych. Prowadzone badania dotyczą problemów uznawanych w Polsce, Europie i na świecie za priorytetowe dla rozwoju cywilizacyjnego i obejmują nauki humanistyczne, społeczne, teologiczne, ścisłe i przyrodnicze, inżynierskie i techniczne, medyczne i o zdrowiu oraz artystyczne. Uczelnia oferuje kształcenie na ponad 70 kierunkach i ponad 200 specjalnościach, na wszystkich poziomach studiów. Ma prawo do nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego. Współpracuje z przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu oraz

jednostkami samorządu terytorialnego w celu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych.

## **2. Słabe i mocne strony obecnych praktyk**

### **2.1. Etyka i aspekty zawodowe**

Działania przyjęte w Planie działania 2016 - 2018 w obszarze etyki i aspektów zawodowych: A1; A2; A3 zostały zrealizowane w całości.

Formalnie przyjęto powszechnie uznawane kodeksy etyczne (Kodeks Etyki Pracownika Naukowego, Dobra praktyka badań naukowych) do stosowania w Uniwersytecie Śląskim. W momencie podpisywania umowy o pracę pracownik potwierdza zapoznanie się z dokumentami dotyczącymi zasad etycznych.

Dokumenty dotyczące zasad etyki są ogólnodostępne na stronie www UŚ: <https://www.us.edu.pl/kodeksy>

Wdrożono zarządzenie w sprawie przygotowywania, realizacji oraz rozliczania projektów badawczych finansowanych lub dofinansowanych ze środków finansowych na naukę oraz innych pochodzących ze źródeł krajowych. Treść zarządzenia dostępna na stronie www UŚ: <http://bip.us.edu.pl/zarzadzenie-nr-1542018>

Wdrożono także zarządzenie w sprawie zarządzania ryzykiem i monitoringu w trakcie realizacji projektu i w okresie trwałości. Treść zarządzenia dostępna na stronie www UŚ: <http://bip.us.edu.pl/zarzadzenie-nr-982017>, <http://bip.us.edu.pl/sites/bip.us.edu.pl/files/prawo/zal20179802.pdf>

Analiza przeprowadzona w 2018 - 2019 przy użyciu behawioralnych wskaźników potwierdza nadal występowanie luki w zakresie profesjonalnego podejścia pracowników i ich odpowiedzialności. Dodatkowo analiza SWOT w obszarze kadry potwierdziła niski poziom zaangażowania pracowników w rozwój uczelni, co uzasadnia kontynuowanie działań związanych z implementacją zasad etycznych i profesjonalnego podejścia pracowników.

Proponowane działania w Revised Action Plan 2019 - 2021:

1. promowanie i upowszechnianie zasad Kodeksów Etycznych - włączenie Kodeksów Etycznych do nowej procedury adaptacji nowych pracowników i okresowych szkoleń obowiązkowych wszystkich pracowników (np. on-line);
2. powołanie przez Senat Rzecznika Praw i Wartości Akademickich (na podstawie Rozdziału 7 projektu Statutu);

3. rozpowszechnianie Regulaminu Komisji Etyki Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach ds. badań naukowych prowadzonych z udziałem ludzi (włączenie do nowej procedury adaptacyjnej i szkoleń okresowych); <http://dn.us.edu.pl/komisja-etyki> ;
4. modyfikacje z uwzględnieniem badań *user experience* strony www. dla naukowców w obszarze prowadzenia badań: <http://dn.us.edu.pl/projekty-badawcze> ;
5. opracowanie przez Rady Naukowe w poszczególnych dyscyplinach zasad tworzenia i pracy zespołów badawczych w kontekście zapewnienia wolności prowadzenia badań oraz strategicznych kierunków rozwoju w priorytetowych obszarach badawczych (na podstawie delegacji w Statucie § 36);
6. opracowanie zasad odpowiedzialności dyscyplinarnej i karnej pracownika naukowego z tytułu naruszenia prawa własności intelektualnej (PWI) oraz innych ustaw i przepisów wewnętrznych;
7. wprowadzenie spójnych zapisów w strategii UŚ i regulacji wewnętrznych oraz polityki personalnej w celu promowania postawy zaangażowania społecznego pracowników uczelni oraz
8. wprowadzenie Regulaminu Szkoły Doktorskiej i programów tutoringowych/ mentoringowych w celu zapewnienia młodym pracownikom dobrych relacji z opiekunem.

## 2.2. Rekrutacja i selekcja

Plan działania 2016 - 2018 zakładał wprowadzenie szeregu działań w obszarze rekrutacji i selekcji, począwszy od (A.4) opracowania wzorcowych zakresów czynności dla nauczycieli akademickich, po (A.9) modyfikację polityki zatrudnienia. Działania te zostały zapoczątkowane w 2017 roku, ale z uwagi na zmianę regulacji prawnych dot. szkolnictwa wyższego w Polsce i wynikające z nich zmiany organizacyjne w UŚ, w 2018 r. prace zostały zatrzymane w celu dopasowania nowych wewnętrznych uregulowań do prawa krajowego.

Analiza przeprowadzona w 2018 - 2019 pokazuje, że obszar rekrutacji i selekcji jest tylko częściowo zgodny z zapisami K&K (C&C). Obszar wymagający poprawy dotyczy: transparentności procedur selekcyjnych, odejścia od praktyki chronologicznego interpretowania danych w CV kandydatów i wprowadzenia dobrych praktyk w komunikowaniu się z kandydatami po zakończeniu procesu rekrutacji.

Mocne strony to: niedyskryminacyjne standardy rekrutacji oraz przejrzystość na etapie uruchomienia rekrutacji, uznawanie wartości mobilności i kwalifikacji zawodowych oraz



kryterium stażu w grupie młodych pracowników a także stanowisk dla osób z tytułem doktora.

W 2018 roku powołano zarządzeniem rektora nr 87 jednostkę podległą Rektorowi - Biuro ds. Rozwoju Kadr (BRK) odpowiedzialną za określanie założeń oraz wdrażanie strategii, polityki i procedur personalnych. BRK w obszarze rekrutacji będzie brać udział w monitorowaniu efektywności procedur rekrutacyjno-selekcyjnych, doskonaleniu przyszłych procedur i standardów w celu zapewnienia wsparcia dla komisji konkursowych w zakresie przygotowywania ofert konkursowych i przeprowadzania selekcji kandydatów oraz w zakresie dostarczania narzędzi selekcyjnych. Jednocześnie BRK będzie odpowiadać za opracowanie nowej procedury adaptacji zawodowej, w tym opracowanie standardów i procedur *on - boardingowych*, dostarczanie narzędzi dla bezpośrednich przełożonych, oraz opiekunów młodych naukowców i mentorów nowo zatrudnionych pracowników.

W styczniu 2019 przeprowadzono pilotażowe badanie *Candidate Experience* "Ocena procesu wdrożenia na stanowisko pracy w UŚ". Planowane są kolejne badania min. raz w roku.

W pozostałych obszarach tj.: przejrzyste procedury rekrutacji i selekcji, komunikowanie się z kandydatami po zakończeniu etapu selekcji, kryteriów doboru kadr, oceny zasług i odstępstwa od zasad chronologii w CV kandydatów wymagane są działania naprawcze.

Obszar wymagający poprawy - w zakresie transparentności procedur selekcyjnych, odejście od praktyki chronologicznego interpretowania CV i wprowadzenie dobrych praktyk w komunikowaniu się z kandydatami po zakończeniu procesu rekrutacji.

W projekcie nowego Statutu UŚ wprowadzono zapis odwołujący się do zasad OTM-R. Postępowanie konkursowe jak dotąd stanowi zasadę postępowania przy rekrutacji pracowników nauczycieli akademickich i pierwszego zatrudnienia w uczelni. Wyjątki obejmują zatrudnienie beneficjentów projektów badawczych europejskich i krajowych oraz osób skierowanych do pracy w UŚ na podstawie umowy z zagraniczną instytucją naukową. Postępowanie konkursowe przeprowadza komisja konkursowa złożona z nauczycieli akademickich, specjalistów w określonej dyscyplinie naukowej oraz pracowników administracyjnych specjalistów w zakresie HR zapewniających techniczne i organizacyjne wsparcie dla nauczycieli akademickich. Członkowie komisji muszą cechować się bezstronnością, obiektywizmem i zasadami etycznymi wynikającymi z K&K.

Ogłoszenia konkursowe są publikowane w języku polskim i angielskim zarówno na krajowych portalach informacji publicznej jak i na stronach *Euraxess*. Planuje się wprowadzić formularz ogłoszenia zgodny z opisami na stronie *Euraxess*. Aplikujący na stanowiska NA

mogą dostarczyć dokumenty tradycyjną pocztą, jak i pocztą elektroniczną. Docelowym rozwiązaniem ma być interaktywny formularz *on-line*. Postępowanie konkursowe jest dwuetapowe. W pierwszym etapie następuje formalna weryfikacja złożonych dokumentów. W drugim etapie komisja przeprowadza ocenę merytoryczną. W tym celu może powołać recenzentów dorobku kandydatów oraz może przeprowadzić rozmowy kwalifikacyjne, również za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Postuluje się wprowadzenie obowiązującej zasady, aby komisja konkursowa sporządzała, przy każdym postępowaniu, ranking złożonych aplikacji na podstawie przyjętych w konkursie kryteriów. Wszyscy kandydaci otrzymują po zakończeniu postępowania informację zwrotną o mocnych i słabych stronach swojej oferty oraz o swojej pozycji rankingowej.

Proponuje się następujące działania w ramach *Revised Action Plan 2019 - 2021*:

- prowadzenie systematycznych badań satysfakcji kandydatów z procesu rekrutacji i selekcji (min. raz w roku) - *candidate experience survey* - jednostka odpowiedzialna BRK;
- wprowadzenie procedury adaptacji dla nowo zatrudnionych pracowników, przygotowanie zestawu narzędzi dla bezpośrednich przełożonych, opiekunów naukowych, mentorów i tutorów;
- standaryzację formularzy rekrutacyjnych na potrzeby komisji konkursowych.

### **2.3. Warunki pracy**

Działania przyjęte w Planie działania 2016 - 2018 w obszarze warunków pracy zwłaszcza (A.8 ) finansowania i wynagrodzenia oraz (A.9) stabilizacji i stałego zatrudnienia zostały jedynie w części zrealizowane.

Udostępniono pracownikom naukowym za pośrednictwem strony [www.us.edu.pl](http://www.us.edu.pl) informacje o dostępnych w UŚ świadczeniach finansowych i pozafinansowych.

W 2017 roku uruchomiono Programy Projakościowe (<http://bip.us.edu.pl/zarzadzenie-nr-1682017>; <http://bip.us.edu.pl/zarzadzenie-nr-1692017>) stanowiące narzędzia premiowania i motywowania najbardziej zaangażowanych pracowników. W tym celu utworzono na Uniwersytecie Śląskim fundusz projakościowy, wydzielony ze środków własnych uczelni, przeznaczony na promowanie pracowników wyróżniających się w pracy naukowej oraz finansowanie działań mogących przyczynić do podniesienia jakości badań naukowych w uniwersytecie. Utworzony fundusz obejmował finansowanie następujących działań:

- przyznanie jednorazowego dodatku uczelnianego pracownikom, którzy wnieśli największy indywidualny wkład do dorobku kategoryzacyjnego w latach 2013-2016,
- przyznanie jednorazowego dodatku uczelnianego pracownikom za największy indywidualny wkład do bazy praw wyłącznych do projektów wynalazczych (patentów i wzorów użytkowych) przyznanych w latach 2013-2016,
- przyznanie jednorazowego dodatku uczelnianego pracownikom, którzy w 2016 roku złożyli wnioski o przyznanie projektów w konkursach zewnętrznych i wnioski te zostały zakwalifikowane do drugiego etapu oceny,
- przyznanie jednorazowego dodatku uczelnianego pracownikom naukowo-dydaktycznym, którzy w 2016 roku pełnili funkcje ekspertów w międzynarodowych konkursach grantowych,
- program „Profesor Wizytujący” wspierający przyjazdy profesorów obcokrajowców.

W ramach działań projakościowych w 2017 roku rozpoczęto również realizację programów: „Mobilność Kadry” — umożliwiającego finansowanie 3 miesięcznych staży naukowych w renomowanych zagranicznych ośrodkach naukowych. „Małe Granty” — wspierającego inicjatywy grantowe pracowników. W 2017 z programu skorzystało 224 beneficjentów.

W roku 2018 kontynuowano i rozwijano Programy Projakościowe, z różnych form programu skorzystało 464 beneficjentów.

W 2018 r. w związku z nowelizacją Kodeksu pracy i Ustawą 2.0 ustabilizowano zatrudnienie nauczycieli akademickich.

Analiza przeprowadzona w 2018 - 2019 potwierdza nadal występowanie luki między zapisami K&K oraz praktyką w UŚ w zakresie warunków pracy. Obejmuje ona zarówno aspekt warunków pracy, które zapewnia uczelnia zwłaszcza w kontekście rozwoju kariery, jak i procedur zarządzania personelem.

Działania naprawcze w tym zakresie powinny obejmować:

1. wprowadzenie nowej polityki personalnej wynikającej ze strategii uczelni i przekazane pracownikom jej założeń w ramach komunikacji wewnętrznej "polityka otwartych drzwi";
2. zapewnienie pracownikom otwartego dostępu do szkoleń i programów rozwojowych - planowane działania w projektach POWER I i II (czas realizacji III kwartał 2019 - 2021).
3. zapewnienie pracownikom doradztwa zawodowego na wszystkich etapach kariery;
4. wprowadzenie programu adaptacji (*on - boardingowego*) w celu komunikowania o możliwych ścieżkach kariery w UŚ;



5. doskonalenie procesów oceny pracy bieżącej i okresowej (doskonalenie narzędzia Portal Pracownika) - przygotowanie warsztatów dla członków Komisji Oceniających w celu wystandaryzowania procedur oceny; opracowanie zasad nowej oceny okresowej nauczycieli akademickich

6. zapewnienie specjalistycznego szkolenia (np. błędy poznawcze itp.) członkom Komisji oceniających zapewniającego standaryzowane procedury rekrutacji i selekcji oraz oceny.

W ramach analizowania efektywności Programu Projakościowego potwierdzono słabości wdrożenia programu. W *Revised Action Plan 2019 - 2021* proponuje się:

1. udrożnienie przepływu informacji nt. programów motywacyjnych, np.: umieścić informację o programie w poradniku dla nowo zatrudnionych pracowników, przekazać informację o programie bezpośrednio do pracowników a nie poprzez przełożonych, zorganizować spotkania informacyjne nt. temat programu na wydziałach, wprowadzić okresowe informowanie o programie (najważniejszy komunikat pokazuje się automatycznie po zalogowaniu do Portalu Pracownika lub w intranecie);
2. kontynuowanie działań w zakresie budowania programów motywacyjnych, z uwzględnieniem zmiany kryteriów dopuszczenia do udziału w programie, promocji założeń programu wśród grupy docelowej oraz okresowego badania opinii uczestników nt. programów. W oparciu o dotychczasowe doświadczenia, należy zbudować system monitorowania wskaźników efektywności programu;
3. kontynuowanie działania w zakresie budowania programów motywacyjnych, z uwzględnieniem okresowego badania opinii uczestników nt. programów. W oparciu o dotychczasowe doświadczenia, należy zbudować system monitorowania wskaźników efektywności programu. Należy skorelować regulamin programu z regulaminem przyznawania nagród Rektora i systemem ocen okresowych nauczycieli akademickich;
4. wprowadzenie systemu monitorowania efektywności współpracy międzynarodowej w poszczególnych dyscyplinach;
5. rozwijanie programów wzmacniających mobilność kadry. Należy zdywersyfikować ofertę w ramach programu "Mobilność kadry", uwzględniając specyfikę dyscyplin, tj. wprowadzić 1-miesięczne wyjazdy studyjne obok staży 3-miesięcznych. Należy zwiększyć liczbę beneficjentów programu np. przyznać każdej dyscyplinie

ewaluowanej co najmniej po 1 miejscu w programie lub wprowadzić podział proporcjonalny uzależniony od liczby pracowników w dyscyplinie.

Jednocześnie w celu zapewnienia właściwych warunków pracy rekomenduje się wprowadzenie programów budujących zaangażowanie pracowników:

1. budowanie marki pracodawcy wśród pracowników UŚ oraz „pracodawcy pierwszego wyboru” wśród kandydatów do pracy zwłaszcza na stanowiskach w grupie NA;
2. monitorowanie aktywności naukowej i zaangażowania pracowników NA na wszystkich poziomach zarządzania uczelnią;
3. wdrożenie narzędzi do rejestrowania aktywności naukowej (np. wyszukiwarka projektów badawczych, baza zespołów badawczych) oraz modernizacja już istniejących (np. baza ekspertów UŚ);
4. wdrożenie strategii/polityki komunikacji wewnętrznej dotyczącej aktywności naukowej pracowników NA (otwarta komunikacja góra-dół oraz dół-góra);
5. budowanie kultury dzielenia się wiedzą/informacjami oraz pracy projektowej i *networkingu* w uczelni.

#### **2.4. Szkolenia i rozwój**

Analiza luki przeprowadzona w 2016 r. potwierdziła występowanie znacznej luki w obszarze szkoleń i rozwoju. Dotychczasowa praktyka w prowadzeniu polityki personalnej skupiała się wyłącznie na wypełnianiu zapisów ustaw krajowych. W tym względzie obowiązki uczelni pracodawcy były raczej subsydiarne, ograniczone do ułatwiania aniżeli organizowania programów szkoleń i rozwoju zawodowego. Ścieżka kariery pracownika nauczyciela akademickiego opisana została w ustawie i przepisach wewnętrznych uczelni. Pracownicy na poszczególnych poziomach R1-R4 *European Framework of Research Career* mogą ubiegać się o projekty badawcze i rozwojowe (np. małe granty, granty dla młodych naukowców, granty dla uznanych naukowców) lub mobilnościowe, które zapewniają wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego.

Dostęp do szkoleń i programów rozwojowych jest w uczelni dotychczas niewystarczająco nieuregulowany. Na podstawie dotychczas obowiązującej ustawy pracownicy mają obowiązek podnoszenia kwalifikacji, a uczelnia jako pracodawca ma im w tym pomagać. Analiza opinii badanych pracowników potwierdza, że w tym obszarze jest luka między standardami UE a praktyką w uczelni. Badania w ramach analizy luki wykazały, że pracownicy nie mają świadomości lub dostrzegają brak strategicznego planowania w zakresie rozwoju kadry.

W 2018 roku rozpoczęły się prace w ramach Zintegrowanego Programu Rozwoju UŚ. Projekt zawiera moduł podnoszenia kompetencji pracowników oraz moduł doskonalenia zarządzania uczelnią. W ramach projektu zaplanowano i zrealizowano w I kwartale 2019 warsztaty dotyczące opracowania Model kompetencyjny Uniwersytetu Śląskiego (składający się z 12 kompetencji pogrupowanych w 3 obszary: kompetencje organizacyjne - wspólne dla wszystkich pracowników, kompetencje akademickie oraz kompetencje kierownicze). Następnie w odniesieniu do zatwierzonego modelu przeprowadzono audyt potrzeb szkoleniowych pracowników. Na podstawie wyników audytu w III kwartale 2019 planowane jest uruchomienie otwartych szkoleń dla pracowników UŚ, które odpowiadają zdiagnozowanym potrzebom rozwojowym.

W celu zapewnienia pracownikom łatwiejszego dostępu do szkoleń na wszystkich etapach rozwoju R1 - R4 powołano w 2018 r. jednostkę odpowiedzialną za koordynowanie wszelkich działań szkoleniowo - rozwojowych inicjowanych przez pracodawcę. Działania BRK obejmujące obszar rozwoju i zarządzanie talentami to:

- identyfikacja potrzeb szkoleniowych i planowanie inicjatyw rozwojowych,
- projektowanie i obsługa logistyczna szkoleń we współpracy z dostawcami usług szkoleniowych,
- monitorowanie efektywności inicjatyw rozwojowych - ewaluacja szkoleń na potrzeby organizacyjne,
- doradztwo kariery - zapewnienie wsparcia w zakresie zarządzania karierą zarówno młodym pracownikom, jak również pracownikom “powracającym” do pracy,
- zarządzanie talentami - opracowanie programów rozwojowych “szytych na miarę” (Personal Project),
- zapewnienie sukcesji - projektowanie ścieżek karier, opracowywanie procedur oraz zapewnienie wsparcia sukcesorom i pracownikom kończącym karierę.

## **2.5. Czy zmienił się któryś z krótko i długoterminowych priorytetów (max 500 słów)**

Zaplanowane działania w Planie działania 2016 - 2018 obejmowały zarówno cele krótkoterminowe (A1 - A7) oraz średniookresowe (A8 - A14). Te ostatnie z uwagi na zmiany legislacyjne (Konstytucja dla Nauki) musiały zostać zmienione. Działania A6 - A14 zostają przeniesione do nowego planu działania.

Zgodnie z nową polityką w zakresie rozwoju nauki i szkolnictwa w Polsce pojawiły się nowe inicjatywy wspierane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego określające nowe



wymagania i kierunki rozwoju dla uniwersytetu. W 2018 r. był to projekt - Strategia Doskonałości - Uczelnia Badawcza (<https://www.prospectus.us.edu.pl/en/>), a w 2019 r. Inicjatywa Doskonałości - Uczelnia Badawcza. Uniwersytet Śląski w Katowicach przystąpił do obu tych inicjatyw.

<http://www.bip.nauka.gov.pl/inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza/komunikat-ministra-nauki-i-szkolnictwa-wyzszego-o-pierwszym-konkursie-w-ramach-programu-inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza.html>

W związku z tym, nowym priorytetem w ostatnich 10 miesiącach stało się przeprowadzenie szeroko zakrojonego audytu funkcji personalnej i analizy SWOT obszaru kadrowego na potrzeby analizy strategicznej uczelni. W oparciu o wnioski z ww. analiz sporządzono rekomendacje do założeń nowej strategii uczelni, której jednym z podstawowych komponentów będzie obszar kadrowy. W ramach projektu Inicjatywa Doskonałości - Uczelnia Badawcza planowane jest uruchomienie w 2019/2020 Inicjatywy *HRS4R* obejmującej rozwój i doskonalenie polityki personalnej uczelni w sytuacji wprowadzania zmiany organizacyjnej, wspierającej rozwój strategicznych obszarów badawczych i zapewniającej wzrost widzialności międzynarodowej UŚ.

## **2.6. Czy pojawiły się okoliczności, które miały wpływ na strategię organizacji? (max 500 słów)**

Proces wdrożenia założeń *HRS4R* w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach zbiegł się w czasie z systemowymi zmianami w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, jakie zostały zainicjowane w wyniku zmiany prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, w związku z uchwaleniem w dn. 20 lipca 2018 r. tzw. Konstytucji dla Nauki (która weszła w życie w dn. 1.10.2018 r.). Reforma, której celem jest poprawa jakości polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, zakłada m.in. kreowanie dla nauczycieli akademickich jak najlepszych warunków pracy, umożliwiających pełne wykorzystanie ich potencjału i rozwój kariery. Tym samym, plan działania założony w *Initial Phase* procesu ubiegania się o otrzymanie wyróżnienia *HR Excellence in Research* musiał zostać zintegrowany z działaniami podejmowanymi przez władze uczelni na rzecz wdrożenia założeń reformy. Nowe regulacje prawne nałożyły na uczelnię wprowadzenie zmian w dotychczasowej strukturze organizacyjnej, zmian w przepisach wewnętrznych tj. Statucie, Regulaminie Pracy, Regulaminie Organizacyjnym i in. Skutkuje to wysokim poziomem niejednoznaczności i niepewności wśród pracowników i wymaga bieżącego podejmowania działań obniżających negatywne skutki wprowadzania



zmian organizacyjnych. Stąd też zaplanowane w 2016 działania w dużej części musiały zostać zaadaptowane do nowej rzeczywistości i przesunięte do zrewidowanego planu działania.

## **2.7. Czy podejmowane są strategiczne decyzje, które mają wpływ na Plan działania? (max 500 słów)**

Władze uczelni realizują działania ukierunkowane na wdrożenie reformy szkolnictwa wyższego i nauki, w związku z uchwaleniem ustawy tzw. Konstytucji dla Nauki, która weszła w życie 1.10.2018 r. Aktualnie finalizowane są prace związane z przyjęciem projektu nowego statutu uczelni, zmianą architektury dotychczasowej struktury organizacyjnej oraz opracowaniem strategii rozwoju uniwersytetu, które stworzą ramy prawne i organizacyjne do wdrożenia działań założonych w zrewidowanym planie działania. Zadbano, by zapisy projektów dokumentów strategicznych uniwersytetu zawierały odniesienia do założeń Europejskiej Karty Naukowca, Kodeksu postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych (w szczególności zasad prowadzenia rekrutacji zgodnie ze standardem OTM-R). Uczelnia przygotowuje również wniosek do udziału w I konkursie w ramach programu Inicjatywa doskonałości - uczelnia badawcza, którego jednym z celów jest przygotowanie i wdrożenie kompleksowych rozwiązań służących rozwojowi zawodowemu pracowników uczelni, w szczególności młodych naukowców. W nawiązaniu do powyższego, realizacja zrewidowanego planu działania na rzecz implementacji założeń HRS4R będzie uzależniona od przebiegu procesów wdrożenia reformy oraz transformacji uczelni w kierunku umożliwiającym osiągnięcie celów strategicznych.

### 3. Działania

Lp.	Działania	Zasada K&K	Termin realizacji	Odpowiedzialna jednostka	Wskaźnik	Status realizacji działania
A1	Formalne przyjęcie istniejących, powszechnie uznawanych, kodeksów etycznych (Kodeks Etyki Pracownika Naukowego lub dokumentu „Dobra praktyka badań naukowych”) do stosowania w Uniwersytecie Śląskim, np. poprzez dołączanie ich do zbioru dokumentów, z którymi kandydat do pracy ma obowiązek zapoznać się przed podpisaniem umowy o pracę.	zasady etyczne	grudzień 2017	Dział Spraw Socjalnych i Osobowych (DSOS), Biuro ds. Rozwoju Kadr (BRK)	<a href="https://www.us.edu.pl/kodeksy">https://www.us.edu.pl/kodeksy</a>	zakończone
A2	Wdrożenie zarządzenia w sprawie przygotowywania, realizacji oraz rozliczania projektów badawczych finansowanych lub dofinansowanych ze środków finansowych na naukę oraz innych pochodzących ze źródeł krajowych.	odpowiedzialność zawodowa	grudzień 2016	JM Rektor Dział Nauki Dział Projektów	<a href="http://bip.us.edu.pl/zarządzenie-nr-1542018">http://bip.us.edu.pl/zarządzenie-nr-1542018</a>	zakończone



A3	Wdrożenie zarządzenia w sprawie zarządzania ryzykiem i monitoringu w trakcie realizacji projektu i w okresie trwałości.	odpowiedzialność zawodowa	grudzień 2017	JM Rektor Dział Nauki Dział Projektów	<a href="http://bip.us.edu.pl/zarządzenie-nr-1542018">http://bip.us.edu.pl/zarządzenie-nr-1542018</a>	zakończone
A4	Opracowanie wzorcowych zakresów obowiązków dla nauczyciela akademickiego – zgodnie z wymogiem określonym w art. 130 ust. 1 ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym oraz wprowadzenie go, jako załącznika do mianowania/umowy o pracę.	profesjonalne podejście	czerwiec 2019	Zespół ds. opracowania Regulaminu Pracy JM Rektor	nowy Regulamin Pracy	w trakcie
A5	Upowszechnienie wiedzy wśród pracowników naukowych o dostępnych źródłach finansowania wyjazdów zagranicznych. Stworzenie bazy danych z mechanizmem wyszukiwania.	wartość mobilności	grudzień 2017	Dział Współpracy z Zagranicą, Prorektor ds. Współpracy Międzynarodowej i Krajowej	<a href="http://pracownik.us.edu.pl/strefa-naukowca/programy-stypendialne-i-stazowe">http://pracownik.us.edu.pl/strefa-naukowca/programy-stypendialne-i-stazowe;</a> <a href="http://projekty.us.edu.pl/oferty-dla-studentow-i-doktorantow">http://projekty.us.edu.pl/oferty-dla-studentow-i-doktorantow</a>	zrealizowane



A6	Opracowanie przejrzystej broszury „krok po kroku” na temat zasad formalnych wyjazdów dla różnych kategorii osób wyjeżdżających (np. student, doktorant, pracownik naukowy).	wartość mobilności	grudzień 2017	Dział Współpracy z Zagranicą, Prorektor ds. Współpracy Międzynarodowej i Krajowej	<a href="http://www.go.us.edu.pl">www.go.us.edu.pl</a>	zakończone
A7	Modyfikacja karty oceny pracy nauczyciela akademickiego o dodatkowe elementy wynikające z zasad zawartych w Europejskiej Karcie Naukowca.	systemy oceny pracowników	grudzień 2020	DSOS Komisja ds. Kadry, Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry, BRK	raport z przeprowadzonej oceny okresowej pracowników	w trakcie
A8	Upowszechnienie wiedzy wśród pracowników naukowych o dostępnych świadczeniach finansowych oraz pozafinansowych w Uniwersytecie. Dopracowanie zasad dostosowania poziomu wynagrodzenia odpowiednio do poziomu kwalifikacji i zakresu obowiązków w ramach polityki personalnej UŚ.	finansowanie i wynagrodzenie	2021	DSOS Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr JM Rektor	<a href="http://www.brk.us.edu.pl/content/sprawy-kadrowo-finansowe">http://www.brk.us.edu.pl/content/sprawy-kadrowo-finansowe</a>	w trakcie





A9	Modyfikacja polityki personalnej UŚ w kierunku umożliwiania zrealizowania zadań związanych z awansem naukowym.	stabilizacja oraz stałe zatrudnienie	2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK JM Rektor	<a href="http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk">http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk</a>	przedłużone
A10	Opracowanie polityki rozwoju zawodowego kadry w oparciu o awanse naukowe: asystent, adiunkt, doktor habilitowany i profesor.	dostęp do szkoleń i stałego rozwoju zawodowego/ doradztwo karier	2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK JM Rektor	<a href="http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk">http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk</a>	przedłużone
A11	Opracowanie ścieżek rozwoju: naukowo- dydaktyczna, naukowa, dydaktyczna, organizacyjna – oferowanie stanowisk kierowniczych i wspieranie talentów organizacyjnych wraz z określeniem profilu kompetencji i luk kompetencyjnych oraz sposobów niwelowania różnic między nimi (metody doradztwa, szkolenia, samokształcenie).	dostęp do szkoleń i stałego rozwoju zawodowego/ doradztwo karier	2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr; BRK, JM Rektor UŚ	<a href="http://dn.us.edu.pl/dla-mlodych-naukowcow-1">http://dn.us.edu.pl/dla-mlodych-naukowcow-1</a>	przedłużone



A12	Określenie roli opiekunów naukowych i ich obowiązków w zakresie wspierania młodszej kadry.	dostęp do szkoleń i stałego rozwoju zawodowego/ doradztwo karier	2020	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK JM Rektor	<a href="http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk">http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk</a>	przedłużone
A13	Modyfikacja polityki personalnej UŚ o aspekty związane z rozwojem kadry naukowej aspektu nauczania i wprowadzenie systemowych działań wspierających rozwój w tym zakresie.	nauczanie	2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK JM Rektor	<a href="http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk">http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk</a>	przedłużone
A14	Modyfikacja polityki personalnej UŚ w zakresie wdrożenia informowania o wynikach rekrutacji z uwzględnieniem mocnych i słabych stron aplikacji.	przejrzystość	2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK JM Rektor	<a href="http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk">http://www.brk.us.edu.pl/content/zadania-brk</a>	przedłużone



A15	Promowanie i upowszechnianie zasad kodeksów etycznych przyjętych w uczelni	zasady etyczne	każdego roku	JM Rektor	% pracowników, którzy zostali przeszkoleni w zakresie zasad kodeksów etycznych przyjętych w uczelni	przedłużone
A16	Ustanowienie rzecznika praw i wartości akademickich jako organu uniwersytetu	zasady etyczne	grudzień 2019	Senat UŚ	powołanie rzecznika praw i wartości akademickich	nowe
A17	Doskonalenie narzędzi komunikacji wewnętrznej z pracownikami (przebudowa strony www; intranet)	profesjonalne podejście	grudzień 2019	Zespół ds. stworzenia zmodernizowanego serwisu www	wdrożenie narzędzi komunikacji wewnętrznej z pracownikami	nowe
A18	Stworzenie ram prawnych i organizacyjnych do funkcjonowania zespołów badawczych w uczelni	profesjonalne podejście	czerwiec 2020	Dyrektorzy Instytutów	wdrożenie regulacji w zakresie funkcjonowania zespołów badawczych w uczelni	nowe



A19	Opracowanie nowych zasad odpowiedzialności dyscyplinarnej pracownika naukowego	odpowiedzialność zawodowa	czerwiec 2020	JM Rektor	wdrożenie regulacji w zakresie zasad odpowiedzialności i dyscyplinarnej pracownika naukowego	nowe
A20	Kształtowanie postawy zaangażowania społecznego pracowników uczelni	zaangażowanie społeczne	marzec 2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry, BRK	% pracowników, którzy uczestniczą w inicjatywach z zakresu społecznej odpowiedzialności	nowe
A21	Opracowanie regulaminu szkoły doktorskiej i programów tutoringowych/mentoringowych	relacje z opiekunem	grudzień 2019	JM Rektor	wdrożenie regulacji w zakresie funkcjonowania szkoły doktorskiej i programów tutoringowych i mentoringowych	nowe

A22	Opracowanie polityki OTM-R uczelni	przejrzystość	czerwiec 2020	JM Rektor Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry BRK	wdrożenie polityki OTM-R	w trakcie
A23	Opracowanie i wdrożenie narzędzi wspierających rekrutację pracowników naukowych	dobór kadr	czerwiec 2020	JM Rektor Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry BRK	wdrożenie narzędzi wspierających rekrutację pracowników naukowych	w trakcie
A24	Opracowanie i wdrożenie badania Candidate Experience	przejrzystość	czerwiec 2020	BRK	wdrożenie narzędzi wspierających rekrutację pracowników naukowych	nowe
A25	Opracowanie i wdrożenie programu adaptacji zawodowej pracowników naukowych	warunki pracy	czerwiec 2020	BRK	wskaźnik NPS	nowe



A26	Opracowanie i wdrożenie polityki kadrowej uczelni wspierającej doskonałość badawczą	warunki pracy	2021	JM Rektor Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry BRK	wdrożenie polityki kadrowej uczelni wspierającej doskonałość badawczą	w trakcie
A27	Opracowanie i wdrożenie systemu oceny pracowników naukowych	systemy oceny pracowników	grudzień2020	JM Rektor Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry BRK	raport z przeprowadzonej oceny okresowej pracowników	w trakcie
A28	Opracowanie i wdrożenie systemu wynagradzania i motywacji pracowników naukowych	wynagrodzenie	2021	JM Rektor	Nowy Regulamin Wynagrodzeń, Regulamin Programów Projakościowych	w trakcie
A29	Doskonalenie procesu komunikacji wewnętrznej z pracownikami	warunki pracy	2021	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK	barometr satysfakcji pracowników	nowe



A30	Opracowanie modelu kompetencyjnego uczelni i jego integracja z procesami HR	rozwój kariery zawodowej	2020	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK	wdrożenie modelu kompetencyjnego uczelni	nowe
A31	Badanie potrzeb szkoleniowych pracowników uczelni	rozwój kariery zawodowej	2019	Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadr BRK	raport z analizy potrzeb szkoleniowych	nowe
A32	Realizacja programów rozwoju kluczowych kompetencji pracowników, w tym młodych naukowców	rozwój kariery zawodowej / dostęp do szkoleń i stałego rozwoju zawodowego	2021	Komisja ds. Kadry, Pełnomocnik Rektora ds. rozwoju kadry BRK	% przeszkolonych pracowników ogółem oraz w ramach poszczególnych programów	nowe

## OTM-R

### Komentarz dotyczący wdrażania zasad OTM-R

Uczelnia jest w trakcie wprowadzania zmian wynikających z reformy nauki i szkolnictwa wyższego, wprowadzonej ustawą tzw. Konstytucją dla Nauki z dn. 20 lipca 2018 r. Aktualnie opracowany jest nowy statut oraz regulamin pracy UŚ - w oba dokumenty zostały wpisane wymogi prowadzenia procesów rekrutacji pracowników uczelni zgodnie z zasadami OTM-R. W statucie określono kryteria kwalifikacyjne wobec stanowisk odpowiadających poziomom R1-R4 *European Framework of Research Career* oraz opisano tryb i warunki przeprowadzania konkursów na stanowiska pracy w grupie nauczycieli akademickich.

Zapisy statutu zakładają utworzenie komisji ds. kadry akademickiej uniwersytetu wykonującej zadania w zakresie polityki kadrowej, w tym zwłaszcza rekrutacji, oceny okresowej oraz rozwoju kwalifikacji zawodowych nauczycieli akademickich. W skład komisji ds. spraw kadry będą wchodzić wskazani nauczyciele akademicy i pracownicy administracji o odpowiednich kwalifikacjach, a także po jednym z przedstawicieli każdego ze związków zawodowych działających w uczelni. Statut wejdzie w życie w IV kwartale 2019 r. Jednocześnie, uczelnia jest w trakcie opracowywania nowej strategii rozwoju, której elementem będzie polityka kadrowa wspierająca cele w zakresie podniesienia poziomu jakości działalności naukowej i poziomu jakości kształcenia, oraz w konsekwencji, podniesienia międzynarodowego znaczenia działalności uczelni. W ramach dotychczasowych prac w projekcie, którego efektem ma być wypracowanie założeń nowej strategii uczelni wypracowano Model kompetencyjny Uniwersytetu Śląskiego (składający się z 12 kompetencji pogrupowanych w 3 obszary: kompetencje organizacyjne - wspólne dla wszystkich pracowników, kompetencje akademickie oraz kompetencje kierownicze).

Dodatkowo, przeprowadzono złożoną analizę SWOT obszaru KADRY na potrzeby oceny strategicznej sytuacji uczelni, z której wnioski zostaną wykorzystane do przygotowania nowej polityki kadrowej uczelni oraz standaryzacji procesów HR składających się na cykl życia pracownika w uczelni (rekrutacja, selekcja, adaptacja zawodowa, ocena okresowa, rozwój, odejście pracownika z uczelni). Prace związane z opracowaniem nowej strategii rozwoju uczelni zakończą się w II kwartale 2019 r.

Podsumowując powyższe, aktualnie prowadzone w uczelni działania koncentrują się na stworzeniu optymalnych ram prawnych i organizacyjnych do wprowadzenia nowoczesnej polityki kadrowej wspierającej rozwój priorytetowych obszarów badawczych uniwersytetu.



Prace te będą również obejmowały przeprojektowanie dotychczasowej architektury procesów HR przy uwzględnieniu wymagań stawianych przez prawo krajowe, standardy europejskie oraz dobre praktyki z ośrodków naukowych o uznanej pozycji badawczej.

## 4. Wdrażanie

### 4.1. Ogólny przegląd procesu wdrażania (max 1000 słów)

Proces wdrożenia założeń *HRS4R* w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach zbiegł się w czasie z systemowymi zmianami w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, jakie zostały zainicjowane w wyniku zmiany prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, w związku z uchwaleniem w dn. 20 lipca 2018 r. tzw. Konstytucji dla Nauki. Reforma, której celem jest poprawa jakości polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, zakłada m.in. kreowanie dla nauczycieli akademickich jak najlepszych warunków pracy, umożliwiających pełne wykorzystanie ich potencjału i rozwój kariery. Tym samym, plan działania założony w *Initial Phase* procesu ubiegania się o otrzymanie wyróżnienia *HR Excellence in Research* musiał zostać zintegrowany z działaniami podejmowanymi przez władze uczelni na rzecz wdrożenia założeń reformy.

W październiku 2018 r. powołano Biuro ds. Rozwoju Kadr, którego podstawowym zadaniem jest wsparcie administracyjne władz uczelni we wdrażaniu założeń *HRS4R*. W tym samym miesiącu 2018 r. pracownicy ww. jednostki organizacyjnej zostali zaproszeni przez przedstawicieli struktur HR Uniwersytetu w Ostrawie (Czechy) do udziału w warsztatach dotyczących wdrażania *HRS4R*.

W styczniu 2019 r. przeprowadzono pierwsze badanie *Candidate Experience* wśród pracowników zatrudnionych w uczelni po raz pierwszy od roku akademickiego 2018/2019 (otrzymano wskaźnik NPS - *Net Promoter Score* na poziomie 56). W marcu 2019 r. utworzono wystandaryzowany profil uczelni na portalu *EURAXESS JOBS*, opracowano model kompetencji pracowników uniwersytetu, który stał się bazą do zdiagnozowania luk kompetencyjnych oraz zaprojektowania planu rozwoju kompetencji pracowników w latach 2019-2023.

W marcu i kwietniu 2019 r. przeprowadzono m.in. audyt oraz analizę SWOT obszaru kadrowego na potrzeby budowy nowej strategii uczelni. W III kwartale finalizowane będą prace związane z wdrożeniem nowego statutu i regulaminu pracy uniwersytetu, w których wskazano wymóg stosowania zasad OTM-R.



W maju 2019 r. odbył się wyjazd studyjny przedstawicieli Biura ds. Rozwoju Kadr oraz Działu Nauki UŚ do Uniwersytetu w Jyväskylä (Finlandia), którego celem było poznanie dobrych praktyk w zakresie wdrożenia *HRS4R* oraz zarządzania potencjałem kadrowym ukierunkowanym na systematyczny wzrost doskonałości badawczej uczelni. Zainicjowano współpracę z ww. ośrodkiem w zakresie HR. Jednocześnie, nawiązano kontakt z działami odpowiedzialnymi za wdrożenie założeń *HRS4R* w Uniwersytecie w Turku (Finlandia) oraz w Uniwersytecie Edynburgu (Wielka Brytania).

Podsumowując powyższe, zrównoważona polityka kadrowa wspierająca działalność badawczą uczelni stała się fundamentem do budowy nowoczesnego i systemowego podejścia do zarządzania potencjałem kadrowym uniwersytetu. Aktualnie uczelnia znajduje się w procesie tworzenia ram prawnych i organizacyjnych umożliwiających wdrożenie nowej architektury i standardów realizacji kluczowych procesów kadrowych składających się na cykl życia pracownika w uczelni: rekrutacji, selekcji, adaptacji zawodowej, oceny okresowej, motywacji i rozwoju, jak również godnego odejścia pracownika z uczelni.

#### **4.2. Jak została przygotowana ocena okresowa? (max 500 słów)**

W celu weryfikacji założeń planu działania na lata 2016 - 2018 przeprowadzono szereg badań, w tym: (1) analizę dokumentów wewnętrznych, (2) analizę danych z SAP, (3) analizę SWOT uczelni w zakresie badań, edukacji, zatrudnienia pracowników naukowych, współpracy, widoczność i zarządzanie, (4) badania ankietowe dotyczące zadowolenia i opinii pracowników, (5) Centrum rozwoju, (6) grupy fokusowe, (7) warsztaty. W latach 2016–2018 zaplanowano 14 działań, 8 zostało wdrożonych i odłożono je na zmieniony plan działania. W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano obszary do dalszego rozwoju w zakresie implementacji założeń *HRS4R*. Równocześnie, bieżąca analiza mocnych i słabych stron uczelni w porównaniu do analizy luk przeprowadzonej w 2016 r., pokazała niewielki postęp w obszarze wdrożonych działań, i występowanie luki między przepisami Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu postępowania przy rekrutacji naukowców a praktykami uniwersyteckimi. Stwierdzono, że większość założonych w etapie ubiegania się o przyznanie wyróżnienia *HR Excellence in Research* działań wymaga modyfikacji, aby dostosować uczelnię do nowej sytuacji prawnej, a realizowane działania muszą być kontynuowane i wzmacniane. Powyższe zostało uwzględnione w zrewidowanym planie działania w czterech kluczowych obszarach *HRS4R*.

#### **4.3. W jaki sposób w proces wdrażania była włączona społeczność badaczy i głównych interesariuszy? (max 500 słów)**

Władze uczelni oraz przedstawiciele wspólnoty uniwersytetu (naukowcy, pracownicy administracji, przedstawiciele związków zawodowych) byli angażowani w dotychczas zrealizowane działania poprzez uczestnictwo w: (1) pracach interdyscyplinarnych zespołów przygotowujących projekty dokumentów wyznaczających podstawowe ramy dla polityki kadrowej tj. np. statutu, regulaminu pracy, (2) pracach zespołów opracowujących audyt i analizy (w tym SWOT) dla obszaru kadrowego na potrzeby opracowania założeń nowej strategii uczelni, (3) badaniach ankietowych, spotkaniach fokusowych, wywiadach ustrukturalizowanych, których celem była identyfikacja mocnych i słabych stron dotychczasowej polityki kadrowej uczelni, (4) warsztatach ukierunkowanych na wypracowanie modelu kompetencji pracowników UŚ oraz (5) *Development Center*, którego celem była identyfikacja luki kompetencyjnej i opracowanie planu rozwoju kompetencji zawodowych pracowników uczelni.

#### **4.4. Czy organizacja ma komitet wdrożeniowy bądź grupę sterującą regularnie monitorującą proces wdrażania (max 500 słów)**

28.02.2017 r. został powołany przez JM Rektora Zespół ds. monitorowania efektów wdrażania Planu na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, w skład którego weszli: pełnomocnik rektora ds. rozwoju kadry, prorektor ds. badań naukowych, prorektor ds. finansów, po zastępcy kanclerza ds. rozwoju i współpracy z gospodarką, dyrektor do spraw personalnych. W prace związane z wdrażaniem i monitorowaniem zaangażowani byli także przedstawiciele działów: Projektów, Nauki, Współpracy z Zagranicą, Biura Współpracy z Gospodarką oraz przedstawiciele nauczycieli akademickich.

Od grudnia 2018 roku decyzją Prorektora ds. Badań Naukowych prace związane z monitorowaniem wdrażania Planu działania zostały przekazane do Biura ds. Rozwoju Kadr, które zostało utworzone w październiku 2018 roku.

#### **4.5. Czy istnieje jakaś zgodność polityki organizacyjnej z HRS4R? Na przykład, czy HRS4R jest uznawany w strategii badawczej organizacji, nadrzędnej polityce HR (max 500 słów)**

Uczelnia jest w trakcie wprowadzania zmian w wewnętrznych regulacjach prawnych. Odniesienia do *HRS4R* zostały wpisane w projekty nowego statutu oraz regulaminu pracy

uniwersytetu. Do projektu nowego regulaminu organizacyjnego uczelni zostały wprowadzone zapisy dotyczące zadań utworzonego w IV kwartale 2018 r. Biura ds. Rozwoju Kadr, które w zakresie *HRS4R* obejmują m.in.: (1) koordynowanie działań na rzecz wdrożenia *HRS4R*, (2) pełnienie roli administratora *HRS4R* dla uczelni, (3) monitorowanie poziomu spełnienia przez uczelnię standardów *HRS4R*, (4) integrowanie ogólnouczelnianych działań podejmowanych na rzecz zachowania wyróżnienia *HR Excellence in Research*. Rekomendacja dotycząca integracji nowej polityki kadrowej uczelni z założeniami *HRS4R* została również przedstawiona w raporcie podsumowującym analizę SWOT dla obszaru kadrowego, przygotowanym na potrzeby opracowania założeń nowej strategii uniwersytetu.

#### **4.6. W jaki sposób organizacja zapewnia realizację proponowanych działań? (max 500 słów)**

Gwarancją realizacji zrewidowanego planu działania jest stworzenie odpowiednich ram prawnych i organizacyjnych. Wspólnota uczelni zaakceptowała projekt nowego statutu w części odnoszącej się do założeń *HRS4R*, w tym samym kierunku postępują prace na rzecz opracowania nowego regulaminu pracy oraz strategii rozwoju uczelni. Dodatkowym zabezpieczeniem dla realizacji zrewidowanych zobowiązań przez uczelnię będzie komisja ds. kadry akademickiej oraz dedykowany dział administracji centralnej, którego podstawowym zadaniem będzie koordynowanie spraw związanych z wdrożeniem *HRS4R* w uczelni.

#### **4.7. W jaki sposób proces wdrażania jest monitorowany? (max 500 słów)**

Działania przyjęte do realizacji w raporcie składanym przez uczelnię w *Initial Phase* były rozliczane rokrocznie w raporcie podsumowującym, sporządzanym przez przewodniczącego zespołu ds. monitorowania efektów wdrażania planu. Dodatkowo, w związku ze zmianami strukturalnymi wynikającymi z wdrażanej w Polsce reformy szkolnictwa wyższego i nauki, w II kwartale 2019 r. dotychczasowe działania wdrożeniowe zostały poddane audytowi oraz analizie SWOT, w oparciu o które zidentyfikowano mocne i słabe strony dotychczasowych praktyk wdrożeniowych oraz sporządzono rekomendacje do uwzględnienia w nowej strategii uczelni. Zbadano również opinie nauczycieli akademickich odnośnie zasad Karty i Kodeksu i porównano je z wynikami badania przeprowadzonego na potrzeby procesu ubiegania się o otrzymanie wyróżnienia *HR Excellence in Research*.

#### **4.8. W jaki sposób będą mierzone postępy procesu w kolejnej ocenie?**

**(max 500 słów)**

Realizacja działań wskazanych w zrewidowanym planie działania będzie podlegała monitorowaniu w oparciu o harmonogram wdrożenia zaakceptowany przez władze uczelni oraz wskaźniki HR przyjęte w nowej polityce kadrowej uczelni oraz w zrewidowanym planie działania przyjętym na kolejne 3 lata. Za monitorowanie poziomu spełnienia przez uczelnię standardów *HR Excellence in Research* będzie odpowiadała dedykowana jednostka administracji centralnej raportująca o postępach w procesie wdrożenia do komisji ds. kadry akademickiej oraz władz uczelni. Założono co najmniej roczny cykl raportowania o postępach we wdrażaniu *HRS4R*.

#### **4.9. W jaki sposób organizacja przygotowuje się do audytu zewnętrznego**

**(max 500 słów)**

Plan przygotowania do audytu zewnętrznego będzie obejmował: (1) opracowanie raportu podsumowującego realizację zrewidowanego planu działań na rzecz wdrożenia *HRS4R* w latach 2019 - 2022 (2) zgromadzenie materiałów źródłowych nt. realizowanych procesów HR (np. mapy procesów, standardy ich realizacji, wskaźniki HR itp.), (3) przygotowanie scenariusza warsztatów podsumowujących rezultaty procesu wdrożenia, których uczestnikami będą audytorzy europejscy wraz z przedstawicielami władz i reprezentatywnych grup wspólnoty uczelni (w tym np. naukowcy na różnych etapach rozwoju kariery - z kraju i zagranicy, kadra kierownicza odpowiedzialna za rozwój obszaru nauki, przedstawiciele działów administracji pełniących funkcje wsparcia dla rozwoju nauki, przedstawiciele związków zawodowych itp.). Różnorodna grupa uczestników pozwoli na poznanie szerokiej perspektywy odbioru procesu wdrażania *HRS4R* z uwzględnieniem takich czynników jak m.in. płeć, wiek, staż pracy, narodowość (polska/zagraniczna) itp.

### **5. Załączniki**

1. Lista kontrolna OTM-R