

# POSTĘP I PROBLEMY Z WDRAŻANIEM STRATEGII HR4R

Agnieszka Lendzion, Marta Jankowska

## 1. Wstęp

Perspektywiczne zarządzanie instytucjami wymusza zmiany w ich polityce personalnej w kierunku świadomego działania na rzecz kapitału ludzkiego. Politechnika Gdańska (PG), wdrażając zasady Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych, wpisuje się idealnie w ten nurt.

Jedną z pierwszych decyzji śp. rektora, prof. Jacka Namieśnika, było podjęcie działań, aby uzyskać europejskie „Wyróżnienie HR” (Logo HR Excellence in Research). PG w dniu 8 września 2016 r. zadeklarowała poparcie dla zaleceń Komisji Europejskiej nr 2005/251/EC, wskazując zbieżność zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych (zwanych dalej Kartą i Kodeksem), ze strategią rozwoju Uczelni.

## 2. Korzyści z wyróżnienia HR

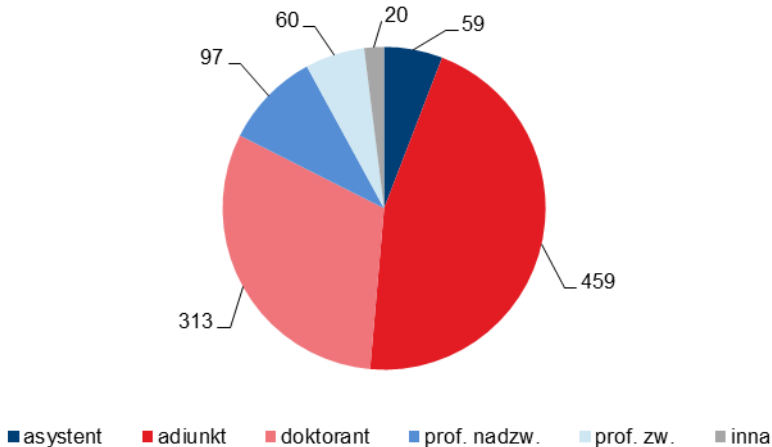
Uzyskanie wyróżnienia HR było ważne dla PG z kilku powodów. Logo HR zapewnia instytucjom zarówno wymierne, jak i niemierzalne korzyści, np.:

- prestiż,
- rozpoznawalność w środowisku europejskim,
- promocję instytucji,
- uatrakcyjnienie instytucji jako miejsca pracy dla naukowców,
- dodatkowe punkty w ocenie parametrycznej jednostek,
- przegląd wewnętrznych procedur i praktyk funkcjonujących,
- zebranie i wymianę pomysłów od pracowników,
- ułatwienia w pozyskiwaniu grantów europejskich i krajowych,
- zwiększenie wiarygodności instytucji podczas aplikacji o dofinansowanie w ramach programu Horyzont 2020 i wymóg przy realizacji projektów 9. programu [1].

## 3. Etapy wdrażania wytycznych karty i kodeksu

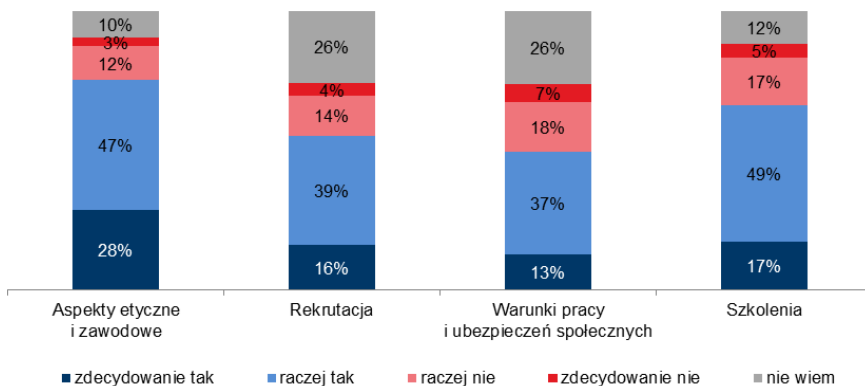
Formalny proces wdrażania zasad Karty i Kodeksu na PG rozpoczął się na mocy Zarządzenia Rektora PG nr 26/2016 z 23 września 2016 r. Jednym z etapów przygotowania Uczelni do wdrożenia była analiza zgodności przepisów i działań PG z zapisami Karty i Kodeksu m.in. na

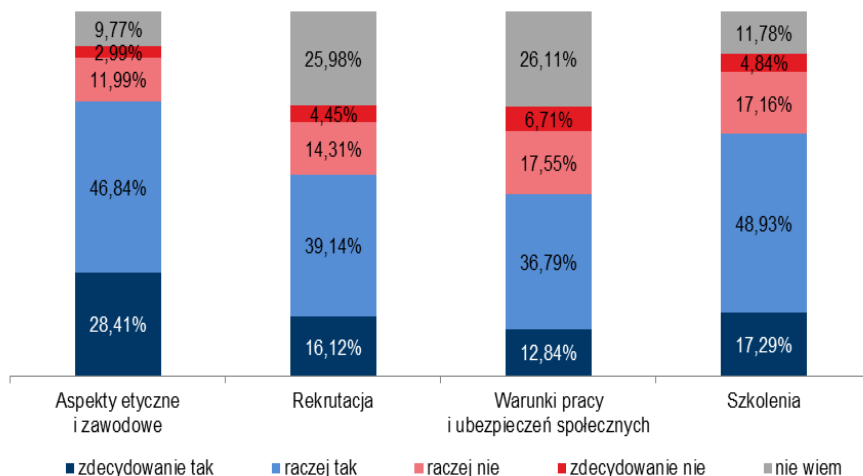
podstawie badania ankietowego [2] skierowanego do naukowców Uczelni, tj. pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych oraz doktorantów PG. W badaniu wzięło udział 1008 osób, czyli 71% naukowców PG, spośród których około 35% to kobiety. Większość respondentów stanowili adiunkci i doktoranci (rys. 1).



Rys. 1. Liczbowy udział ankietowanych z podziałem wg grupy zawodowej [3]

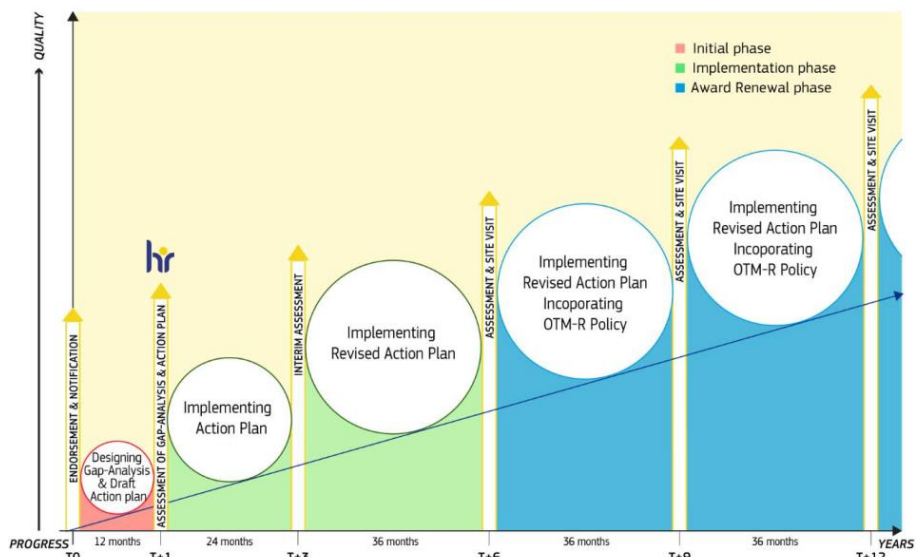
Rozkład odpowiedzi w opisywanej ankiecie wskazał, że sytuacja na PG w zakresie realizacji zapisów Karty i Kodeksu była oceniana pozytywnie przez naukowców Uczelni. Działania PG uzyskały ponad 50% poparcie we wszystkich obszarach. Najwyżej oceniono aspekty etyczne i zawodowe (75% ocen pozytywnych) oraz możliwości szkoleniowe (66%). Zmian wymagają obszary: II – Rekrutacja oraz III – Warunki pracy i ubezpieczeń społecznych (rys. 2).





Rys. 2. Rozkład odpowiedzi ankietowanych w czterech obszarach Karty i Kodeksu [3]

PG, opierając się na szczegółowej analizie wyników badań ankietowych wśród naukowców PG oraz wewnętrznej analizie regulacji prawnych i praktyk stosowanych na PG, opracowała plan działań w zakresie wdrożenia zasad Karty i Kodeksu, zwany Strategią Human Resources for Researchers (Strategia HR4R PG) [4]. W odpowiedzi na pierwszą ocenę PG przez Komisję Europejską (decyzja nr Ares(2017)957623 – HRS4R assessment PL-UGDANSK) plan uległ modyfikacji i w dniu 26 maja 2017 r. rektor PG zarządził wprowadzenie ujednoliconego tekstu Strategii HR4R PG [5].



Rys. 3. Cykl zmian i oceny realizacji strategii HR4R (tzw. „Procedura HRS4R”) [6]

Finalnie, w dniu 18 lipca 2017 r. Komisja Europejska (KE) przyznała Uczelni prawo do posługiwania się przez okres 2 lat „wyróżnieniem HR Excellence in Research” (decyzja nr Ares(2017)3627716 – HRS4R: RE-assessment PL-UGDANSK (Nov deadline) – HR award granted). Po tym czasie PG powinna zweryfikować podjęte działania i zaktualizować Strategię HR4R PG, a następnie ponownie przestać zmieniony plan działań do oceny KE, zgodnie z cyklem zmian i oceny realizacji strategii HR4R (rys. 3).

#### 4. Przykłady działań zaplanowanych w ramach strategii HR4R PG

Strategia HR4R PG zawiera 54 działania zaplanowane do realizacji, które wymagają doskonalenia lub naprawy, wskazuje również, które organy i jednostki Uczelni są odpowiedzialne za realizację działań w określonych ramach czasowych. Przykładami takich działań są:

- stworzenie wytycznych w zakresie rekrutacji (OTM-R);
- opracowanie i upowszechnienie szkoleń w zakresie internacjonalizacji;
- wprowadzenie obowiązku krótkiego opisu wkładu współautorów w powstanie pracy naukowo-badawczej zgłaszanej w portalu MojaPG;
- opracowanie i wdrożenie systemu redukcji obciążeń dydaktycznych;
- wprowadzenie doradztwa zawodowego dla naukowców;
- opracowanie i upowszechnienie regulacji w zakresie wynagradzania oraz motywowania płacowego naukowców;
- przygotowanie zasad korzystania z otwartego repozytorium cyfrowego publikacji pracowników PG, tworzonego w ramach projektu „MOST Wiedzy”;
- opracowanie i wdrożenie badania opinii doktorantów dotyczącej jakości opieki naukowej.

#### 5. Problemy i wyzwania

Rok wdrażania działań zaplanowanych w Strategii HR4R PG wykazał, że na Uczelni występują czynniki utrudniające i opóźniające realizację planu. Najistotniejszymi problemami są:

- zbyt duża liczba zaplanowanych działań i zbyt duże ich rozdrobnienie,
- bardzo szeroki zasięg Strategii, która dotyczy różnych aktywności Uczelni,
- zbyt duża liczba osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań przy jednoczesnym braku osoby wyznaczonej jedynie do bieżącego koordynowania działań w obrębie Strategii HR4R PG,
- przeciążenia zawodowe osób odpowiedzialnych za wdrażanie zasad Karty i Kodeksu. Dodatkowe utrudnienia stanowią:
  - nieznamość wewnętrznych regulacji prawnych przez część pracowników Uczelni,
  - bardzo dynamicznie zmieniające się uwarunkowania prawne w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce,
  - niewłaściwa komunikacja wewnątrz organizacji,
  - bierna postawa niektórych pracowników,
  - niedostrzeganie indywidualnego wpływu i realnych korzyści z zaangażowania na rzecz Strategii HR4R PG.

Ogromnym wyzwaniem jest opracowanie wytycznych dla „otwartych, przejrzystych procesów rekrutacji pracowników, opartych na kwalifikacjach kandydatów”, tzw. OTM-R (ang. *Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers*), a w ślad za nimi zmiana systemu rekrutacji,



przygotowanie systemów informatycznych, przeszkolenie pracowników i wiele innych powiązanych zadań. Zasady OTM-R opierają się m.in na:

- dostarczaniu jasnych i przejrzystych informacji o całym procesie rekrutacji,
- publikowaniu jasnych i zwięzłych ogłoszeń o pracę,
- zapewnieniu, że wymagany poziom kwalifikacji i kompetencji jest zgodny z rzeczywistymi potrzebami danego stanowiska,
- minimalizowaniu działań biurokratycznych wymaganych od kandydatów (dowód posiadanych kwalifikacji, tłumaczenia, liczba wymaganych kopii dokumentów itp.).

Wprowadzenie OTM-R powinno znacząco uatrakcyjnić dla naukowców środowisko pracy na PG i wpłynąć na wzrost zatrudnialności osób z zagranicy. Niemniej, jest to bardzo złożone zadanie i zależne od zewnętrznych uwarunkowań prawnych.

## 6. Monitorowanie wdrożenia i skuteczności zaplanowanych działań

W celu monitorowania wdrożenia zapisów Karty i Kodeksu oraz skuteczności zaplanowanych działań zostały opracowane wskaźniki realizacji poszczególnych zadań zaplanowanych w Strategii HR4R PG, a pomocniczo przygotowano formularz Karty Monitorowania Zadań. W okresie dwuletnim realizacji Strategii HR4R PG w kartach będą gromadzone „dowody” na realizację zadań, co pozwoli na ocenę skuteczności podjętych działań i ewentualne przygotowanie nowych zaleceń.

## 7. Podsumowanie

Strategia HR4R PG jest rozbudowanym i wielostronicowym dokumentem, a opisany w niej plan działań dotyczy wielu obszarów aktywności Uczelni. Zmiany zaproponowane w Strategii – w myśl zasad Karty i Kodeksu – powinny przyczynić się do poprawy warunków pracy dla obecnej kadry akademickiej PG oraz przyszłych naukowców. Niestety bardzo dynamicznie zmieniające się prawodawstwo w Polsce w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki, a za tym idąca restrukturyzacja Uczelni, zmiana profilu działalności PG, jak również inne warunki zatrudnienia nauczycieli akademickich mogą utrudnić, a w niektórych aspektach uniemożliwić pełne wdrożenie założeń Strategii HR4R na PG.

## Literatura

- [1] Mańkowska D., Proces wdrażania Strategii HR Excellence in Research dla Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, [http://www.kpk.gov.pl/wp-content/uploads/2017/11/2017\\_12\\_06\\_Uniwersytet-Przyrodniczy-Wroclaw.pdf](http://www.kpk.gov.pl/wp-content/uploads/2017/11/2017_12_06_Uniwersytet-Przyrodniczy-Wroclaw.pdf), data dostępu: 10.05.2018, s. 2.
- [2] Zarządzenie Rektora nr 8/2017 z 26 maja 2017 r. w sprawie: ujednoliconego tekstu planu działań w zakresie wdrożenia zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych na Politechnice Gdańskiej, zwanego Strategią HR4R PG, Załącznik nr 3 Ankieta dotycząca badania poziomu zgodności dostosowania wewnętrznych praktyk stosowanych na Politechnice Gdańskiej do zasad i zaleceń Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksie Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych, s. 94–99.



- [3] Zarządzenie Rektora nr 8/2017 z 26 maja 2017 r. w sprawie: ujednoliconego tekstu planu działań w zakresie wdrożenia zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych na Politechnice Gdańskiej, zwanego Strategią HR4R PG, s. 51, 73.
- [4] Zarządzenie Rektora nr 34/2016 z 14 listopada 2016 r. w sprawie: wprowadzenia planu działań w zakresie wdrożenia zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych na Politechnice Gdańskiej, zwanego Strategią HR4R PG.
- [5] Zarządzenia Rektora nr 8/2017 z 26 maja 2017 r. w sprawie: ujednoliconego tekstu planu działań w zakresie wdrożenia zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych na Politechnice Gdańskiej, zwanego Strategią HR4R PG.
- [6] Gautier F., The HRS4R process as a tool for the development of the ERA, [https://www.recherche.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2018-03/staff\\_training\\_master\\_class\\_2018\\_-\\_fabienne\\_gautier.pdf](https://www.recherche.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2018-03/staff_training_master_class_2018_-_fabienne_gautier.pdf), data dostępu: 10.05.2018, s. 10.