

# **STRATEGIA HR DLA PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH (HRS4R)**

**Wdrożenie w Instytucie Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych**

## **PLAN DZIAŁANIA NA LATA 2019–2022**

**Na podstawie wewnętrznej analizy luk stanu wdrożenia zasad Karty i Kodeksu w IGSMiE PAN**

## Spis treści

1.	Wstęp .....	3
1.1.	IGSMiE PAN – informacje ogólne .....	3
1.2.	Historia .....	4
1.3.	Struktura .....	4
1.4.	Zatrudnienie .....	5
1.5.	Misja IGSMiE PAN.....	6
2.	Analiza luki wewnętrznej.....	7
2.1.	Pierwszy plan działania (plan działania na lata 2016-2018).....	7
3.	Identyfikacja mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń związanych z obecną praktyką .....	9
3.1.	Aspekty etyczne i zawodowe.....	11
3.2.	Rekrutacja i dobór kadr .....	14
3.3.	Warunki pracy.....	16
3.4.	Szkolenia i rozwój.....	18
4.	Zewnętrzne i wewnętrzne okoliczności towarzyszące realizacji planu w latach 2016-2019 .....	20
4.1.	Zaktualizowany Plan działań .....	22
5.	Wdrożenie .....	28

# 1. Wstęp

## 1.1. IGSMiE PAN – informacje ogólne

Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk (akronim IGSMiE PAN) jest samodzielną, publiczną organizacją typu non-profit, częściowo finansowaną z dotacji publicznych przyznawanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Znaczna część dochodów jednostki pochodzi ze świadczonych usług i prac doradczych dla przedsiębiorstw i organów administracyjnych, a także z grantów finansowanych przez organizacje rządowe, jak również przez organizacje UE.

Badania prowadzone w Instytucie mają złożony, interdyscyplinarny charakter, a ich wdrażane oparte jest o cały proces badawczy – od samych badań podstawowych do ich zastosowania. Profil naukowy Instytutu obejmuje następujące obszary badawcze:

- Geologia stosowana,
- Górnictwo,
- Ekonomika górnictwa i energetyki,
- Gospodarka surowcami mineralnymi,
- Zarządzanie paliwem i energią,
- Odnawialne źródła energii,
- Surowce ze źródeł wtórnych i odpadów,
- Geoinżynieria i inżynieria środowiska,

a także zagadnienia związane z ekonomią, prawem, technologią chemiczną, inżynierią procesów, inżynierią materiałową i kartografią.

Profil naukowy Instytutu obejmuje szeroko rozumiane zagadnienia gospodarki surowcami mineralnymi, począwszy od rozpoznania i poszukiwania złóż kopalin, poprzez ich udostępnienie i pozyskiwanie surowców, a skończywszy na procesach przetwarzania, wzbogacania i odzysku. Działania badawczo-rozwojowe obejmują również aspekty rozwoju strategii i oceny krajowej polityki surowcowej i energetycznej, z uwzględnieniem najnowszych osiągnięć technologicznych oraz warunków rynkowych, środowiskowych, społecznych i prawnych.

Badania statutowe Instytutu są obecnie prowadzone w następujących, sześciu obszarach badawczych:

- Efektywność gospodarowania surowcami mineralnymi,
- Energia odnawialna jako czynnik zrównoważonego rozwoju,
- Technologie informacyjne w analizie rozwoju systemów gospodarki surowcami mineralnymi i energią,
- Regionalizacja polityki energetycznej polski z uwzględnieniem uwarunkowań ekonomicznych i ekologicznych,
- Zrównoważony rozwój regionów,
- Podstawy efektywnej gospodarki odpadami.

Instytut posiada trzy laboratoria:

- Geotermalne w Bańskiej Niżnej - Białym Dunajcu,
- Geofizyki Inżynierskiej,

- Badań Środowiskowych,

jak również własne wydawnictwo naukowe, publikujące czasopisma , monografie i serie wydawnicze.

Obecnie Instytut jest ważną instytucją badawczo-rozwojową, przyczyniającą się do postępu naukowo-badawczego w zakresie gospodarki surowcowej i energetycznej, zarówno w Polsce, jak i za granicą. W ostatniej ocenie parametrycznej jednostek naukowych Instytut otrzymał kategorię „A”.

## 1.2. Historia

Pomysł utworzenia Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk (IGSMiE PAN) sięga lat osiemdziesiątych. W 1986 r. Powstał Zakład Podstaw Gospodarki Surowcami Mineralnymi PAN, a dwa lata później przekształcono go w Centrum Podstawowych Problemów Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN. Historia Instytutu składa się z kilku wydarzeń prowadzących do powstania niezależnej jednostki naukowo-badawczej Polskiej Akademii Nauk:

- 1998 – Powstał Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN,
- 2012 - Instytut uzyskał uprawnienia do nadawania stopnia doktora w dyscyplinie górnictwo i geologia inżynierska,
- 2016 - Instytut obchodził jubileusz trzydziestolecia działalności,
- 2017 r. - Komisja Europejska przyznała Instytutowi prawo do korzystania z prestiżowego logo „HR Excellence in Research”.

## 1.3. Struktura

Badania w IGSMiE PAN prowadzone są w czterech zakładach naukowych, w ramach których funkcjonuje 14 pracowni.

- Zakład Polityki i Badań Strategicznych, w skład którego wchodzi:
  - Pracownia Zrównoważonego Rozwoju Gospodarki Surowcami i Energią,
  - Pracownia Badań Strategicznych,
  - Pracownia Ekonomiki Energetyki,
- Zakład Badań Rynku Surowcowego i Energetycznego, w skład którego wchodzi:
  - Pracownia Pozyskiwania Surowców Mineralnych,
  - Pracownia Ekonomiki i Badań Rynku Paliwowo-Energetycznego,
  - Pracownia Polityki Surowcowej,
  - Pracownia Geologii Gospodarczej
- Zakład Geoinżynierii i Inżynierii Środowiska, w skład którego wchodzi:
  - Pracownia Geochemii Stosowanej i Inżynierii Środowiska,
  - Pracownia Geotechnologii,
  - Pracownia Geodynamiki i Inżynierii Środowiska,
  - Pracownia Surowców Biogenicznych,
- Zakład Odnawialnych Źródeł Energii i Badań Środowiskowych, w skład którego wchodzi:
  - Pracownia Odnawialnych Źródeł Energii,

- Pracownia Badań Środowiskowych i Gospodarki Odpadami,
- Pracownia Analiz Strukturalnych i Kartografii Geologicznej.

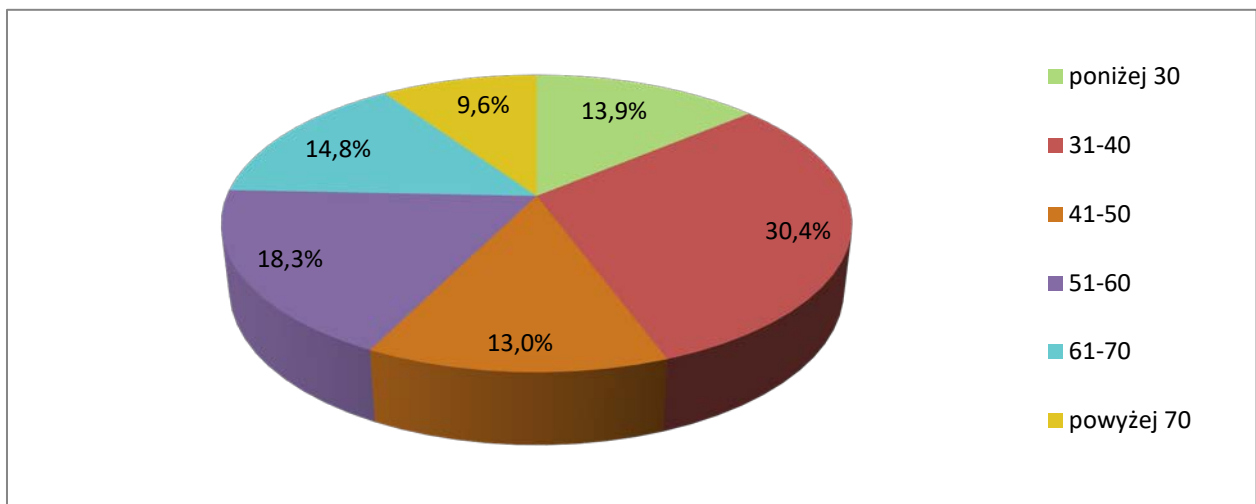
## 1.4. Zatrudnienie

Stan zatrudnienia w Instytucie na dzień 1 lipca 2019 r. wynosi 115 osób. Personel składa się z trzech grup pracowników:

- Osoby bezpośrednio zaangażowane w badania, zatrudnione na stanowiskach naukowych: 51
- Osoby biorące udział w badaniach, na stanowiskach inżynierskich i technicznych: 46
- Personel administracyjny: 18.

Liczba kobiet w tej strukturze wynosi 56 osób (48,7%), natomiast mężczyzn odpowiednio 59 osób (51,3%).

Ponad 44% personelu to osoby młode (poniżej 40 lat). Podział personelu według wieku pokazano na 1.



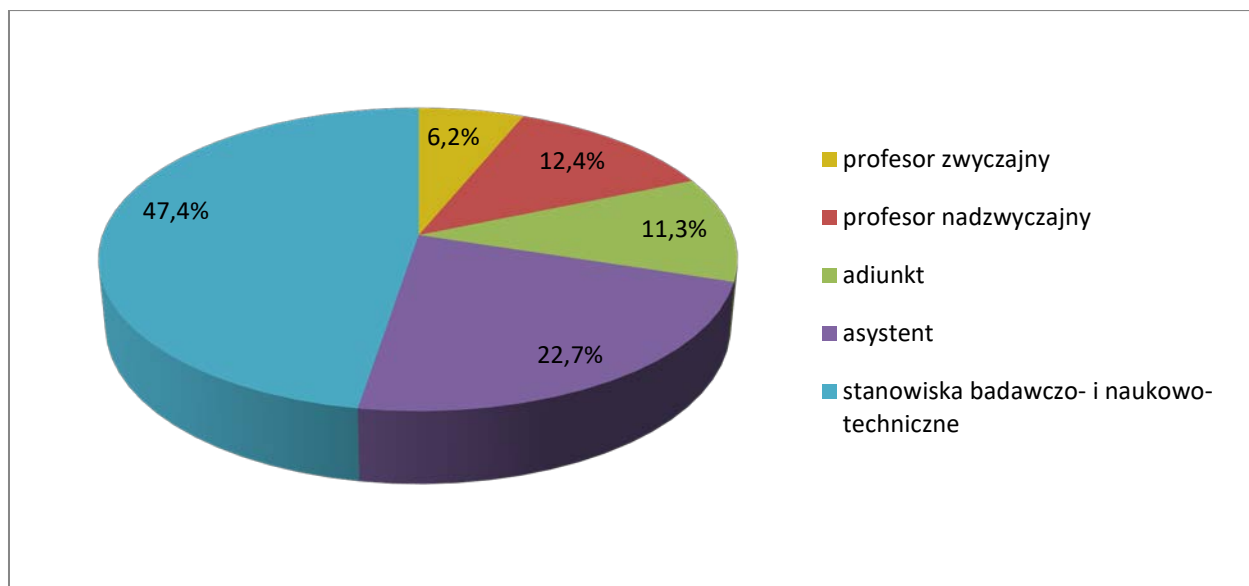
Rys 1. Struktura wiekowa pracowników MEERI PAN.

Struktura osób bezpośrednio zaangażowanych w badania i rozwój (o stanowisku decydują przepisy prawa) przedstawia się następująco:

- Asystenci: 22 (dla osób z tytułem magistra - możliwe jest utrzymanie tego stanowiska przez 6 lat i w tym czasie powinien być osiągnięty stopień doktora),
- Adiunkci: 11 (dla osób ze stopniem doktora - możliwe jest utrzymanie tego stanowiska przez 8 lat i w tym czasie powinien być osiągnięty stopień doktora habilitowanego),
- Profesorowie nadzwyczajni: 12 (z habilitacją - stopień naukowy, który może uzyskać osoba z tytułem doktora w specjalnej procedurze przewidzianej przez przepisy prawa),
- Profesorowie: 6 (z tytułem profesora - nadanym przez Prezydenta RP, w następstwie specjalnej procedury przewidzianej przepisami prawa).

Pracownicy naukowcy wspierani są w zadaniach badawczo-rozwojowych przez 46 inżynierów i techników. Większość z nich posiada tytuł naukowy magistra lub doktora.

Strukturę kadry zaangażowanej w działalność naukowo-badawczą i badawczo-rozwojową przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Struktura personelu naukowo-badawczego i badawczo-rozwojowego IGSMiE PAN.

Należy podkreślić, że większość osób jest zatrudniona na pełny etat, na czas nieokreślony. W przeliczeniu na ekwiwalent pełnego czasu pracy daje to 102,45 etatów, z których 81,35 jest bezpośrednio zaangażowanych w badania lub bierze w nich udział (personel inżynierski i techniczny).

## 1.5. Misja IGSMiE PAN

Misją Instytutu jest dostarczanie nauce i gospodarce nowoczesnych, ekonomicznych, ekologicznych i społecznych rozwiązań służących zrównoważonemu rozwojowi kraju i regionów w obszarze surowcowym i energetycznym, realizowanych pod hasłem:

### **SUROWCE I ENERGIA DLA SPOŁECZEŃSTWA**

poprzez racjonalnie zaprogramowane i wzajemnie powiązane działania w sferze naukowo-badawczej, organizacyjnej, technicznej i ekonomicznej w obszarach:

### **ŹRÓDŁA – TECHNOLOGIE – EKONOMIKA – RYNEK – ŚRODOWISKO**

oraz w trójkącie naukowym:

### **BADANIA – INNOWACJE – EDUKACJA**

Misją Instytutu jest ciągły rozwój swoich pracowników. Staramy się, aby nasza instytucja była miejscem pracy, w którym przestrzegane są wartości etyczne. Podejmowane działania mają na celu zwiększenie prestiżu naukowego Instytutu w krajowej i międzynarodowej przestrzeni badawczej poprzez:

- Stwarzanie dogodnych warunków rozwoju zainteresowań naukowych i transferu wiedzy wszystkich naszych pracowników,

- Kultywowanie i promowanie zachowań etycznych w działalności naukowej i stwarzanie forum swobodnej wymiany myśli,
- Ułatwienie współpracy z innymi instytucjami naukowymi w zakresie projektów badawczych na poziomie krajowym i europejskim, w szczególności w dziedzinie innowacyjnych badań szeroko rozumianego zarządzania zasobami mineralnymi i energią,
- Rozwijanie relacji z innymi instytucjami naukowymi oraz przemysłem w kraju i za granicą, poprzez wspólną realizację projektów badawczo-rozwojowych,
- Rozwijanie posiadanej bazy laboratoryjnej oraz związanej z tym oferty naukowo-badawczej w obszarach będących specjalnością Instytutu,
- Ustawiczny wzrost liczby pracowników pionu badawczego Instytutu, dopasowany do realizowanych i planowanych kierunków prac naukowobadawczych,
- Zwiększenie znaczenia i prestiżu czasopism wydawanych przez Instytut na arenie międzynarodowej,
- Prowadzenie systematycznych badań oraz tworzenie baz danych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych.
- Rozpowszechnianie osiągnięć naukowych i wiedzy poprzez organizację konferencji (zwłaszcza cyklicznych) oraz publikację dedykowanych, publicznie dostępnych raportów,
- Rozwój działalności dydaktycznej poprzez uruchomienie studiów podyplomowych, a docelowo szkół doktorskich w dyscyplinach naukowych uprawianych przez Instytut.

## 2. Analiza luki wewnętrznej

### 2.1. Pierwszy plan działania (plan działania na lata 2016-2018)

Tabela 1. Plan działań na lata 2016-2018

Reguła zgodna z Kartą i Kodeksem	Wymagane działanie i decyzja	Kiedy	Kto	Stan realizacji
Finansowanie i wynagrodzenie	Wewnętrzna analiza Regulaminu wynagradzania w Instytucie i jego aktualizacja	do stycznia 2017	Kierownik Działu Organizacyjnego, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych, Zastępca Dyrektora ds. Ogólnych, Dyrektor Instytutu,	zrealizowane w kwietniu 2017
	Negocjacje nowych przepisów dotyczących wynagrodzeń ze związkami zawodowymi	do maja 2017		
	Wdrożenie nowego Regulaminu wynagradzania	do stycznia 2018		
Zaangażowanie publiczne	Przygotowanie i wydanie zarządzenia zobowiązującego naukowców do intensyfikacji działań obejmujących „zaangażowanie publiczne” i określanie procedur ich rozpowszechniania	do lipca 2016	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych, Dyrektor Instytutu,	zrealizowane w 2016
	Modyfikacja strony internetowej Instytutu w celu lepszej prezentacji informacji o „zaangażowaniu publicznym” pracowników naukowych Instytutu	do lipca 2016	Specjalista ds. marketingu, Zastępca Dyrektora ds. Ogólnych	zrealizowane w 2016

Reguła zgodna z Kartą i Kodeksem	Wymagane działanie i decyzja	Kiedy	Kto	Stan realizacji
	Opracowanie nowego „Regulaminu oceny działalności naukowców w Instytucie Badań nad Gospodarką Mineralną i Energii Polskiej Akademii Nauk” wraz z procedurą jego uchwalenia przez Radę Naukową i zatwierdzenia przez Prezesa Polskiej Akademii Nauk	do listopada 2017	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych, Kierownik Działu Organizacyjnego	zrealizowane w 2017
	Instytut dołączy do grona organizatorów „Science Festival” w Krakowie, a naukowcy wezmą udział w sesjach naukowych „Festiwal nauki”, aby upublicznić swoje badania	kwiecień-maj 2017	Kierownik Działu Organizacyjnego, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych, Dyrektor Instytutu	zrealizowane w kwietniu 2019 (realizacja opóźniona z powodu ograniczeń organizacyjnych)
Rozwój kariery	Prowadzenie konsultacji z kierownikami pracowni w sprawie przeglądu postępów młodych naukowców w dziedzinie rozwoju naukowego. Comiesięczna weryfikacja postępu naukowego młodych pracowników przez przełożonych oraz udział we wspólnych pracach badawczych	do lipca 2016	Dyrektor Instytutu, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych	zrealizowane w 2016
Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego	Zmiana listy mailingowej w celu dostarczenia informacji o szkoleniach dla pracowników	bezwłocznie	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych,	zrealizowane w 2016
	Organizacja szkoleń wewnętrznych na wybrany temat w 2016 r. w celu podniesienia kwalifikacji i umiejętności pracowników	do końca 2016	Dyrektor Instytutu, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych,	zrealizowane w 2016; powtarzane w kolejnych latach - ze względu na pozytywną ocenę skuteczności działania
	Ocena skuteczności szkolenia przeprowadzonego w 2016 r. i decyzja o cykliczności takich kursów	do maja 2017	Zastępca Dyrektora ds. Ogólnych,	zrealizowane w 2017; powtarzane w 2018 i 2019
Skargi / apelacje	Dostarczenie pracownikom informacji, że istnieje możliwość mediacji przez Rzecznika Dyscyplinarnego w przypadku konfliktu lub jakichkolwiek trudnych problemów, aby wiedzieli, że ich problemy mogą zostać rozwiązane bez niepotrzebnego rozgłosu - kierownicy pracowni (w celu przekazania informacji do ich pracowników)	na najbliższym spotkaniu kierowników pracowni	Dyrektor Instytutu,	zrealizowane w 2016
		do października 2016	Specjalista ds. marketingu, Zastępca Dyrektora ds. Ogólnych	Przełożone z powodu przebudowy strony internetowej
Środowisko badań naukowych	Opracowanie i zatwierdzenie projektu rozbudowy Instytutu	do stycznia 2017	Dyrektor, Zastępca Dyrektora ds. Ogólnych,	zrealizowane w 2017
	Złożenie wniosku o dotację na otwarcie i wyposażenie laboratorium spalania biomasy	wrzesień 2016	Dyrektor, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych	zrealizowane w 2016 i w kolejnych latach - niestety Instytut nie otrzymał środków



Reguła zgodna z Kartą i Kodeksem	Wymagane działanie i decyzja	Kiedy	Kto	Stan realizacji
Ocena zasług	Zapoznanie Komisji Konkursowych ds. Rekrutacji z zaleceniami „Kodeksu postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych”	Zawsze przed spotkaniem rekrutacyjnym	Zastępca Dyrektora ds. Naukowych	zrealizowane
	Komisja Konkursowa określi w protokołach z rekrutacji, w jaki sposób, w trakcie procesu rekrutacyjnego uwzględniono zalecenia „Kodeksu”	Każdorazowo	Dyrektor Instytutu, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych	zrealizowane

Istnieją również pewne zaległe lub opóźnione działania:

1) W ramach poprawy zaangażowania publicznego – planowana akcja dołączenia do „Festiwalu Nauki” w Krakowie została opóźniona. Było to spowodowane trudnościami w kontakcie z organizatorami odpowiedzialnymi za program i doбором odpowiedniego tematu sesji, wpisującego się w program festiwalu. Dopiero w 2019 r. Instytutowi udało się zostać jednym z organizatorów festiwalu. W przyszłości oczekuje się, że będzie to forum do rozpowszechniania badań naukowych i promocji Instytutu.

2) W ramach skarg i odwołań: działanie mające na celu uświadomienie wszystkim pracownikom możliwości mediacji przez Rzecznika Dyscyplinarnego w przypadku konfliktu lub jakichkolwiek trudnej do rozwiązania sytuacji, aby wiedzieli, że ich problemy mogą zostać rozwiązane sprawnie i bez niepotrzebnego rozgłosu (odpowiednia informacja na stronie internetowej Instytutu zniknęła podczas jej przebudowy, która miała miejsce w roku 2017).

Wszystkie inne inicjatywy, zaproponowane w pierwszym Planie działania, zostały zrealizowane ze wstępną pozytywną oceną, natomiast ocena końcowa zostanie przeprowadzona podczas aktualnego audytu wewnętrznego.

### 3. Identyfikacja mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń związanych z obecną praktyką

Aby przygotować wewnętrzną ocenę poprzedniego Planu działania Instytutu, Dyrektor powołał zespół roboczy. Do zespołu oddelegowano: Zastępcę Dyrektora ds. Naukowych, Specjalistę ds. zasobów ludzkich, Specjalistę ds. wsparcia projektu i pracownika sekretariatu.

Zespół przygotował kwestionariusz dotyczący postrzegania zagadnień związanych z „Europejską Kartą Naukowca i Kodeksem Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych” przez pracowników Instytutu.

Kwestionariusz został rozesłany do pracowników. Następnie zebrano odpowiedzi, a powołany zespół roboczy przeanalizował wyniki. Szczególną uwagę zwrócono na dodatkowe komentarze respondentów.

Na tej podstawie opracowano Plan działania na przyszłość i zidentyfikowano mocne i słabe strony polityki HR Instytutu. Pierwszym etapem pracy była zastosowana metoda oddolna. Po zidentyfikowaniu słabych stron zastosowano metodę odgórną. W pierwszym etapie dokonano przeglądu poprzedniego planu i oceniono poziom jego wdrożenia. Zidentyfikowano zadania, które zostały opóźnione lub których wdrożenie nie było pełne. Elementy te zostały poddane specjalnej analizie i zostały uwzględnione w nowym Planie działania. Na koniec opracowano listę działań do realizacji w nadchodzących latach.

Wszyscy zatrudnieni pracownicy naukowcy i techniczni, zaangażowani w prace badawcze, byli ankietowani w celu oceny zgodności zasad stosowanych w Instytucie z zaleceniami „Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych”. Na spotkaniu, w którym wzięli udział szefowie pracowni, omówiono najważniejsze zalecenia Komisji oraz przydatność zaproponowanych działań w celu jak najlepszego dostosowania praktyk Instytutu do tychże zaleceń. Następnie szefowie pracowni przekazali informacje i wnioski swoim pracownikom.

W następnym kroku sformułowano ankietę zawierającą 40 pytań dotyczących zasad i zaleceń Karty i Kodeksu, a pracowników którzy prowadzą lub są zaangażowani w prowadzenie badań naukowych, poproszono o udzielenie odpowiedzi i określenie w jakim stopniu zalecenia Karty i Kodeksu są realizowane w Instytucie. Każde pytanie pozwalało na zaznaczenie jednej z pięciu odpowiedzi:

**5 - bardzo dobrze; 4 - dobry; 3 - (neutralny) ani dobry, ani zły; 2 - biedny; 1 – źle**

Każde z pytań zawierało miejsce na komentarze respondenta.

Ankieta została wysłana do wszystkich pracowników Instytutu związanych z działalnością naukową, w tym pracowników naukowych, inżynierskich i technicznych zaangażowanych w prace badawczo-rozwojowe, niezależnie od ich stanowiska i rodzaju zatrudnienia. Wyznaczono dwutygodniowy termin na jej wypełnienie i doręczenie. Respondenci zwrócili wypełnione ankiety wrzucając je do urny w Sekretariacie Instytutu, co zagwarantowało pełną anonimowość. Zwracając kwestionariusz każdy pracownik był zobowiązany do wpisania się na listę, co z kolei umożliwiło wysłanie przypomnienia do tych osób, które spóźniły się z jego dostarczeniem. Lista z podpisami została wykorzystana wyłącznie do analizy statystycznej.

Zwrócono łącznie 83 wypełnione ankiety, co stanowi ponad 85,6% wszystkich pracowników zaangażowanych w prace badawcze w Instytucie.

Uzyskane odpowiedzi uśredniono, a wyniki przeanalizowano.

Wśród zagadnień badanych w ankiecie, respondenci wskazali jeden punkt, który nie ma praktycznego zastosowania w Instytucie. Chodziło o „dydaktykę” (Instytut nie prowadzi zajęć ze studentami). W tym wypadku respondenci nie podali żadnych ocen, ale kilka osób przekazało komentarze. Dotyczyły one dwóch aspektów. Niektórzy respondenci wskazali, że są zatrudnieni - w niepełnym wymiarze godzin - na uniwersytetach, gdzie prowadzą wykłady dla studentów, inni podkreślili, że osoby ze stopniem profesora poświęcają swoją uwagę na poszerzanie wiedzy młodych naukowców (zwłaszcza asystentów), co powinno być uznane jako proces nauczania. Wspomniano również, że czas poświęcany młodym naukowcom na wskazówki jak przygotowywać publiczne prezentacje i pisać artykuły naukowe też powinien być uznany jako nauczanie.

Ta ostatnia opinia zostanie wzięta pod uwagę podczas przygotowywania jednego z kolejnych programów szkoleń organizowanych w Instytucie.

Średnia odpowiedzi uzyskanych na poszczególne pytania wahała się: od 3,89 - dla zagadnienia „Dostęp do doradztwa zawodowego” do 4,85 dla aspektu „Równowaga płci”. Średnia ocena, dla wszystkich 39 pytań, wyniosła: 4,39 - co oznacza, że całościowy wynik jest więcej niż dobry, podczas gdy notę niższą niż 4,0 (dobrą) wyliczono tylko w obszarach:

- Dostęp do doradztwa zawodowego: 3,89;
- Skargi/apelacje: 3,95;
- Finansowanie i wynagrodzenie: 3,95.

Najlepsze oceny: powyżej 4,5, co oznacza wynik bliższy ocenie bardzo dobrej niż dobrej, przydzielono w 11 ankietowanych obszarach (aspektach).

Dalsze, bardziej szczegółowe analizy przeprowadzono dzieląc odpowiedzi na cztery grupy zagadnień, zgodnie z zaleceniami przedstawionymi w instrukcji przygotowanej przez Komisję „The Internal Review for Interim Assessment” . Dodatkowo przeanalizowano różnicę w ocenach w odniesieniu do ankiety przeprowadzonej w latach 2015-2016.

### 3.1. Aspekty etyczne i zawodowe

Zidentyfikowano problemy dotyczące aspektów etycznych i zawodowych, a osiągnięte wskaźniki zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki badania dotyczące aspektów etycznych i zawodowych - Analiza zgodności procedur IGSMiE PAN z zaleceniem Europejskiej Karty Naukowca (EKN). Zidentyfikowane słabe strony (kolor żółty) i mocne strony (kolor czerwony) w Instytucie

Nr w EKN	Obszar	Wartość w 2019 r.	Wartość w 2016 r.	Zmiana
9	Zaangażowanie społeczne	4,08	3,89	0,19
3	Odpowiedzialność zawodowa	4,33	4,45	-0,12
4	Profesjonalne podejście	4,38	4,52	-0,14
28	Systemy oceny pracowników	4,42	4,36	0,06
2	Zasady etyczne	4,45	4,48	-0,03
6	Odpowiedzialność	4,46	4,60	-0,13
5	Zobowiązania wynikające z umowy lub przepisów	4,49	4,48	0,02
8	Upowszechnianie, wykorzystanie wyników	4,52	4,30	0,22
7	Zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych	4,57	4,45	0,12
31	Kodeks postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych	4,63	4,53	0,09
1	Wolność badań naukowych	4,67	4,64	0,03
14	Zasada niedyskryminacji	4,84	4,67	0,17
	Całość: aspekty etyczne i zawodowe	4,49	4,45	0,04

#### Mocne i słabe strony

Mocnymi stronami polityki HR w IGSMiE PAN są: przestrzeganie zasady niedyskryminacji, wolność badań naukowych i standardy rekrutacji.

Wysokie średnie wskaźniki w 2019 r, i lepsze postrzeganie tych zagadnień przez respondentów po trzech latach od badania wstępnego pozwala stwierdzić, że problemy te są odpowiednio rozumiane i realizowane przez społeczność naukową Instytutu.

Słabe strony to: zaangażowanie społeczne, odpowiedzialność zawodowa i profesjonalne podejście. Dla wyżej nakreślonych problemów opracowano następujące usprawnienia:

#### Zaangażowanie publiczne:

- Zorganizowanie otwartych wykładów dla społeczeństwa, zwiększenie udziału w festiwalach, zainicjowanie komunikacji ze społeczeństwem poprzez media społecznościowe,
- Byłoby rzeczą sprzyjającą, gdyby zaangażowanie publiczne mogło być podstawą szybszego awansu.

Pojawiły się również głosy stwierdzające, że:

- Nie ma czasu na takie działania, Podstawowe wynagrodzenie jest za niskie i trzeba poświęcić cały czas na „prawdziwą” naukę i doradztwo zewnętrzne, aby mieć dość pieniędzy na życie, - Byłoby dobrze, gdyby zaangażowanie publiczne zwiększało szanse na szybszy awans,

oraz komentarze:

- Prowadzone, wysoce specjalistyczne badania, są zbyt złożone aby próbować przedstawić je społeczeństwu,
- Wielu badaczy z Instytutu uczestniczy w radach naukowych i technicznych organów rządowych, a także w radach doradczych przedsiębiorstw. Są członkami stowarzyszeń i izb handlowych - działają tam pro bono (bez wynagrodzenia).

#### Odpowiedzialność zawodowa

Jedna z ankietowanych osób stwierdziła, że zna przypadki wykorzystania osiągnięć innych naukowców bez konsultowania się z nimi i braku reakcji lub działań mających na celu zwalczanie tego rodzaju zachowań, nawet jeśli zostaną one ujawnione.

Kilka innych osób natomiast stwierdziło, że nie znają przypadków zaniedbań w kwestii odpowiedzialności zawodowej.

#### Profesjonalne podejście:

Chociaż w komentarzach respondentów dominowały opinie, że ten aspekt działalności Instytutu jest bardzo dobrze regulowany przez ogólnie panujące zasady (przepisy ustawowe i ministerialne), a także regulacje wewnętrzne Instytutu wskazano, że niektóre prace prowadzone z wykorzystaniem dotacji państwowych (prace statutowe Instytutu) nie są wystarczająco innowacyjne.

#### Uwagi

W odniesieniu do kwestii zaangażowania publicznego:

Opóźniona akcja, przedstawiona w pierwszym planie działania Instytutu, dotycząca udziału w festiwalu nauki będzie kontynuowana i rozwijana m.in. poprzez następującą inicjatywę:

- Aktywnie współuczestniczyć w Krakowskim Festiwalu Naukowym tak, aby zaprezentować naukową działalność Instytutu, a także przedstawić wyniki badań i osiągnąć społeczeństwu.

Przeanalizowano pomysł aktywności Instytutu w mediach społecznościowych, i ostatecznie zdecydowano, że tego rodzaju promocja nie wspiera działalności IGSMiE PAN, a działania nie adresują właściwej grupy docelowej.

Instytut promuje uczestnictwo pracowników w krajowych i międzynarodowych organach doradczych, a zwłaszcza w tych, które pracują na potrzeby kraju i społeczności lokalnych. W regularnej ocenie pracowników takie działania są nagradzane. Głównym problemem w tej dziedzinie jest zatem brak szczegółowych informacji udzielonej ogółowi pracowników Instytutu zaangażowaniu publicznym pozostałych kolegów.

Z tego powodu zaplanowano następujące działania:

- Umieszczenie na stronie internetowej Instytutu listy osób zaangażowanych w działalność na rzecz społeczeństwa i promowanie tego zaangażowania poprzez system oceny pracowników Instytutu.

Kwestie odpowiedzialności zawodowej są przedmiotem szczególnej troski Instytutu. Procedury wewnętrzne zobowiązują każdego autora do określenia swojego udziału w powstałej pracy naukowej jak również pozostałych współautorów, w tym do otrzymania ich zgody w przypadku korzystania ze wspólnych osiągnięć. Oświadczenia autorów wraz z podpisami są gromadzone przez administrację Instytutu.

Kodeks Etyki Pracowników Naukowych został opracowany i opublikowany przez Polską Akademię Nauk (ostatnia edycja z 2017 r.). Zdecydowano zatem o następujących działaniach:

- Zorganizowanie wykładu na temat etyki w nauce w ramach seminariów naukowych Instytutu,
- Zamieszczenie odsyłacza do Kodeksu Etyki Pracowników Naukowych na stronie internetowej Instytutu i dodatkowe przesłanie go wraz z dokumentami dotyczącymi Karty i Kodeksu wszystkim pracownikom wraz z odpowiednimi informacjami.

Kwestie związane z profesjonalnym podejściem otrzymały stosunkowo niską ocenę, z jedną negatywną uwagą respondenta na temat jakości badań statutowych.

Działania jakie są podejmowane w ramach badań statutowych każdej Pracowni są wynikiem: poziomu zaawansowania wcześniejszych badań w danej tematyce, obecnego zapotrzebowania gospodarki kraju na rozwiązania w danej dziedzinie, zainteresowania zespołu opracowaniem konkretnego problemu badawczego.

Wymienione, wstępnie zidentyfikowane zadania będą dyskutowane i przedstawiane do akceptacji Radzie Naukowej Instytutu. Sprawozdanie z realizacji prac z poprzedniego roku odbywa się podczas dorocznego seminarium sprawozdawczego Instytutu, w obecności członków Rady Naukowej. Pracownicy prezentują opracowywane tematy publicznie i przekazują wyniki badań w formie pisemnej. Następnie Komisja oceniająca omawia wszystkie przedstawione tematy, wybierając najlepsze prace,

które zostaną nagrodzone. Opisana procedura jest wieloletnim zwyczajem, nieobjętym dotychczas formalną procedurą. Z tego też powodu podjęto decyzję o:

- Przygotowaniu i zatwierdzeniu procedury opisującej raportowanie, odbiór i ocenę jakości badań statutowych w Instytucie.

Procedura ta powinna również obejmować zalecenie, aby Komisja wskazywała nie tylko prace wyróżnione, ale również prace niespełniające przyjętych standardów.

### 3.2. Rekrutacja i dobór kadr

Zidentyfikowano opinie pracowników dotyczące zasad rekrutacji i doboru kadr, a osiągnięte wskaźniki podano w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki ankiety dotyczące aspektów rekrutacji i selekcji - Analiza zgodności procedur IGSMiE PAN z zaleceniem Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych. Zidentyfikowane słabe strony (kolor żółty) i mocne strony (kolor czerwony) w Instytucie

Nr w EKN	Obszar	Wartość w 2019 r.	Wartość w 2016 r.	Zmiana
35	Ocena zasług	4,33	4,47	-0,14
40	Stanowiska dla pracowników ze stopniem doktora	4,37	4,71	-0,34
33	Dobór kadr	4,41	4,54	-0,13
34	Przejrzystość	4,43	4,54	-0,11
39	Staż pracy	4,46	4,61	-0,15
36	Odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów	4,47	4,57	-0,10
38	Uznawanie kwalifikacji	4,55	4,54	0,01
37	Uznawanie doświadczenia w zakresie mobilności	4,57	4,48	0,09
32	Rekrutacja (procedury)	4,63	4,53	0,09
Całość: aspekty rekrutacji i selekcji		4,48	4,55	-0,06

#### Mocne i słabe strony

Mocne strony IGSMiE PAN obejmują: procedury rekrutacyjne oraz standardy rekrutacyjne. Większość respondentów oceniło te aspekty bardzo dobrze, choć pojawiły się również sugestie poprawy, takie jak:

- Zmiana układu strony internetowej w taki sposób, aby oferty pracy były bardziej widoczne,
- Lepsze wyeksponowanie miejsca, w którym można znaleźć odpowiednie przepisy i zarządzenia.

Pojawiły się również uwagi, że nowe oferty pracy zawierają czasem za wysokie kryteria, wymagające bardzo konkretnych, wyspecjalizowanych umiejętności lub osiągnięć naukowych i ograniczające w ten sposób dostęp do utalentowanych naukowców, o wysokim potencjale rozwojowym, ale bez wystarczających umiejętności lub osiągnięć, aby móc z powodzeniem aplikować.

Po sprawdzeniu szeregu konkursów przeprowadzonych w ubiegłych latach stwierdzono, że konkretnych umiejętności zwykle wymaga się na stanowiskach wyższych niż asystenci i dlatego są one uzasadnione.

Sugerowano również, że w ofertach pracy powinien pojawić się opis warunków pracy, uprawnień i dodatkowych świadczeń pracowniczych, a także opis perspektyw rozwoju zawodowego.

Według ankietowanych pracowników do słabych stron IGSMiE PAN należą:

### Ocena zasług

Niska ocena tego aspektu jest skutkiem wpływu opinii respondentów, którzy nie mieli odpowiedniej wiedzy w tym zakresie.

### Stanowiska dla pracowników ze stopniem doktora

Analiza odpowiedzi udzielonych na pytania ankietowe prowadzi do konkluzji, że wielu naukowców uważa, że problemem jest ograniczenie czasu zatrudnienia na danym stanowisku do 8 lat. Uważają oni, że jest to zbyt krótki okres, aby uzyskać kolejny stopień naukowy (np. habilitację). Limit ten jest określony przez prawo i Instytut musi go przestrzegać.

### Dobór kadr

Ten element procesu otrzymał niską ocenę. Wielu respondentów stwierdziło, że nie znają tych procedur. Inni, prawdopodobnie Ci, którzy są zaangażowani do procesu rekrutacji wyrazili pozytywne opinie.

### Uwagi

Szereg odpowiedzi i komentarzy udzielonych w ankiecie w obszarze: rekrutacja i dobór kadr, w których respondenci zadeklarowali brak wiedzy na temat tych zagadnień wskazuje, że przyjęta metoda oceny (oddolna) nie jest wystarczająca w tym przypadku.

W proces rekrutacji zaangażowane są następujące osoby:

- Na etapie ogłoszenia konkursu: Dyrektor, kierownik danej pracowni, który zgłosił zapotrzebowanie na pracownika i personel administracyjny,
- Na etapie rozstrzygnięcia konkursu: dyrektor, który powołuje Komisję Konkursową - 3 osoby z grupy doświadczonych naukowców (samodzielnych pracowników naukowych) - z różnych zakładów Instytutu. Członkami Komisji są również: Zastępca Dyrektora ds. Naukowych i kierownik pracowni, w której zatrudniony zostanie wybrany kandydat.

W związku z faktem, że większość naukowców - zwłaszcza asystentów, pracowników pomocniczych i personelu technicznego nie bierze udziału w procesie rekrutacji, nie znają oni stosowanych procedur.

Oceny zgodności działań dokonała grupa robocza powołana przez Dyrektora. Członkowie mieli sprawdzić zastosowane procedury, dokładnie przeanalizować uwagi otrzymane od respondentów ankiety, zasugerować działania mające na celu usprawnienie procedur, a na koniec sporządzić listę kontrolną OTM-R.

Należy zauważyć, że zasady rekrutacji obowiązujące w Instytucie podlegają przede wszystkim przepisom krajowym dotyczącym zatrudnienia pracowników, w szczególności przepisom Prawa pracy. Ponadto są zgodne z ustawą o Polskiej Akademii Nauk. Zasady rekrutacji na poszczególne stanowiska naukowe są określone w dokumencie zatwierdzonym przez Radę Naukową Instytutu. Ogólny wniosek

grupy roboczej był taki, że większość procedur jest zgodna z Kodeksem postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, podczas gdy problem polega na ich prezentacji na stronie internetowej Instytutu.

Ciągłe zmiany w prawie oraz intensywne przebudowy strony internetowej spowodowały zauważenie pewnych odchyień od listy kontrolnej OTM-R.

Wewnętrzny przegląd procesu rekrutacji w IGSMiE PAN wykazał, że stosowane praktyki są zwykle zgodne z zaleceniami Zarządzeń Dyrektora Instytutu oraz procedurami odnośnie rekrutacji pracowników naukowych. Instytut nie opracował jeszcze dokumentu polityki OTM-R, co było związane między innymi ze zmianami prawnymi dotyczącymi nauki i szkolnictwa wyższego w kraju. Inne zidentyfikowane niedociągnięcia to brak formalnie obowiązujących procedur, chociaż większość elementów tych procedur jest zwyczajowo stosowana. Wszystkie te niedociągnięcia zostały zidentyfikowane (na opublikowanej internetowej liście kontrolnej OTM-R) i stały się częścią Planu działań. Wyznaczono osoby odpowiedzialne za ich wdrożenie, a funkcję kontrolną sprawować będzie „Komitet wdrażający strategię dla HRS4R”.

Proponowane działania są wynikiem starannego sprawdzenia listy OTM-R, w szczególności:

- Powołanie grupy roboczej ds. Polityki HRS4R w IGSMiE PAN,
- Opracowanie „Polityki HRS4R w IGSMiE PAN”, dokumentu, który zbierze, zorganizuje i w razie potrzeby dostosuje do wymagań „Kodeksu postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych”, wewnętrzne rozporządzenia i regulacje w zakresie rekrutacji naukowców, w sposób umożliwiający ich rozpowszechnianie na stronie internetowej Instytutu,
- Opracowanie i rozpowszechnienie dokumentu: „Prawa i obowiązki naukowców w IGSMiE PAN”, dokumentu, który zbierze, zorganizuje i w razie potrzeby dostosuje do wymagań Karty Naukowca, wewnętrzne rozporządzenia i przepisy dotyczące aspektów zawodowych i etyki, warunków pracy, szkoleń i rozwoju, w sposób umożliwiający ich rozpowszechnianie na stronach internetowych Instytutu,
- Aktualizacja Zarządzenia Dyrektora Instytutu nr 1/2013 w sprawie wymagań w procesie rekrutacji pracowników naukowych do zmienionych się wymagań prawa krajowego oraz Karty i Kodeksu. Przygotowanie angielskiej wersji tego Zarządzenia,
- Opracowanie dokumentu o zasadach odbywania praktyk i staży w IGSMiE PAN w wersji polskiej i angielskiej,
- Opracowanie formularza oceny kandydatów w procesach rekrutacyjnych i dobrych praktyk w ramach komunikacji zwrotnej,
- Przygotowanie informacji na temat warunków pracy, dostępu do zaplecza laboratoryjnego, perspektyw rozwoju naukowego w Instytucie na potrzeby rekrutacji,
- Przygotowanie przepisów dotyczących przyznawania nagród pracowniczych za osiągnięcia naukowe i zaangażowanie społeczne,
- Organizacja dedykowanych szkoleń pracowników w zakresie Polityki HRS4R w Instytucie.

### 3.3. Warunki pracy

Przy pomocy ankiety zidentyfikowano także problemy dotyczące warunków pracy, osiągnięte wyniki podano w tabeli 4.



Tabela 4. Wyniki badania ankietowego w obszarze: warunki pracy - Analiza zgodności procedur IGSMiE PAN z zaleceniami Europejskiej Karty Naukowca. Kolorem żółtym oznaczono słabe strony, natomiast mocne strony kolorem czerwonym.

Nr w EKN	Obszar	Wartość w 2019 r.	Wartość w 2016 r.	Zmiana
18	Finansowanie i wynagrodzenie	3,95	3,88	0,07
15	Środowisko badań naukowych	4,27	4,06	0,21
13	Uznanie zawodu	4,28	4,21	0,07
16	Warunki pracy	4,36	4,37	-0,02
17	Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie	4,60	4,31	0,29
19	Równowaga płci	4,85	4,79	0,06
Średnia dla grupy: warunki pracy		4,39	4,27	0,12

## Mocne i słabe strony

Mocne strony Instytutu to: równowaga płci oraz stabilność i trwałość zatrudnienia.

Stwierdzone słabe strony były następujące:

### Finansowanie i wynagrodzenia

Płace w Instytucie są niskie w porównaniu do zarobków w biznesie i w wielu innych gałęziach gospodarki. Wynika to z ograniczonych środków otrzymywanych przez Instytut z budżetu państwa.

### Środowisko badawcze

Wynik uzyskany w tym aspekcie działalności Instytutu to: 4,27. Respondenci skomentowali skromne warunki biurowe, brak odpowiednich środków na zakup nowoczesnego sprzętu badawczego, ograniczony dostęp do laboratoriów i brak profesjonalnej biblioteki. Wspomnieli również, że rozumieją te trudności. W opinii niektórych respondentów brak funduszy ma duży wpływ na możliwości stworzenia odpowiedniego środowiska pracy. Inni twierdzą, że w tym momencie środowisko badawcze jest odpowiednie przy posiadanych zasobach, ale niewystarczające.

Pomimo wielu starań nie uzyskano jeszcze finansowania, które można by wykorzystać do wzmocnienia infrastruktury Instytutu. Remont części budynku zakupionej kilka lat temu rozpocznie się dopiero w tym roku i zostanie sfinansowany ze środków własnych Instytutu.

### Uwagi

#### Finansowanie działań i polityka wynagrodzeń

Problem niskich wynagrodzeń został już uwzględniony w planie działania Instytutu. Aktualizacja Regulaminu wynagrodzeń w Instytucie została wdrożona w 2017 r. Najniższe wynagrodzenie na każdym stanowisku zostało dostosowane do minimalnych wymagań rządowych.

Tymczasem w nowym Prawie, dotyczącym szkolnictwa wyższego i nauki ustalono minimalne wynagrodzenia dla naukowców zatrudnionych na uniwersytetach. Są znacznie wyższe niż przeciętne wynagrodzenia badaczy z instytutów Polskiej Akademii Nauk, których ww. przepisy nie dotyczą.

Przedstawiona sytuacja powoduje wzrost niezadowolenia kadry naukowej zatrudnionej w jednostkach PAN.

Oczekuje się, że wprowadzona przez rząd aktualizacja ustawy o Polskiej Akademii Nauk wyeliminuje tę nierównowagę. Istnieje również presja na wzrost płac naukowców z powodu ogólnej poprawy sytuacji gospodarczej kraju.

Jak wspomniano, rozpoczęły się już prace nad dostosowaniem przepisów dotyczących wyrównania wynagrodzeń pracowników instytutów naukowych względem warunków obowiązujących na uniwersytetach. Zmiana przepisów jest jednak długotrwała.

Po przyjęciu przez rząd nowelizacji Ustawy o Polskiej Akademii Nauk, w Instytucie podjęte zostaną następujące działania:

- Wdrożenie nowych przepisów dotyczących wynagradzania.

#### Poprawa środowiska naukowo-badawczego

Instytut ustawicznie składa wnioski o pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania, które zostałyby wykorzystane do poprawy warunków bieżącego funkcjonowania. Pomimo wielu nieudanych prób działania te będą kontynuowane, a działanie to zostało włączone do planu działania:

- Złożenie wniosku o dofinansowanie / dotację na rozwój infrastruktury Instytutu.

### 3.4. Szkolenia i rozwój

Osiągnięte wskaźniki, będące wynikiem badania ankietowego, w obszarze szkolenia i rozwój podano w tabeli 5.

Tabela 5. Wyniki badania ankietowego w obszarze: szkolenia i rozwój - Analiza zgodności procedur IGSMiE PAN z zaleceniem Europejskiej Karty Naukowca (EKN). Zidentyfikowane słabe strony (kolor żółty) i mocne strony (kolor pomarańczowy)

Nr w EKN	Obszar	Wartość w 2019 r.	Wartość w 2016 r.	Zmiana
23.	Dostęp do doradztwa zawodowego	3,89	-	-
29.	Skargi/apelacje	3,95	4,00	-0,05
20.	Rozwój kariery zawodowej	4,04	3,99	0,05
11.	Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania	4,15	4,23	-0,08
26.	Opieka naukowa	4,16	4,15	0,01
12.	Kontynuacja rozwoju zawodowego	4,18	4,18	-0,01
10.	Relacje z opiekunem naukowym	4,20	4,30	-0,10
21.	Wartość mobilności	4,32	4,15	0,17
24.	Prawa własności intelektualnej	4,33	4,27	0,06
25.	Współautorstwo	4,46	4,44	0,02
30.	Wpływ na organy decyzyjne	4,48	4,44	0,04
22.	Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego	4,51	3,99	0,53
Średnia dla grupy szkolenia i rozwój		4,22	4,19	0,03

## Mocne i słabe strony

Mocną stroną Instytutu są: dostęp do szkoleń i ciągły rozwój kadry pracownicze oraz wpływ na organy decyzyjne.

Należy podkreślić, że znaczna poprawa w tej kwestii wynika z inicjatyw określonych w pierwszym planie działania. Kontynuowana będzie akcja organizowania różnych szkoleń i kursów.

Inną zidentyfikowaną silną stroną Instytutu jest udział w organach decyzyjnych.

Zidentyfikowano natomiast słabe strony Instytutu w następujących obszarach: dostęp do porad zawodowych, skargi i apelacje oraz rozwój kariery zawodowej.

## Dostęp do doradztwa zawodowego

Potrzeba doradztwa i pomocy w znalezieniu pracy zasadniczo nie dotyczy pracowników Instytutu. Zdecydowana większość naukowców jest zatrudniona na czas nieokreślony, a przypadki rezygnacji z pracy są bardzo rzadkie. Odnotowane niskie oceny wynikały z przekonania, że Instytut nie udziela porad zawodowych, nie biorąc pod uwagę, czy respondent potrzebuje takich usług.

## Skargi /apelacje

Niska ocena w tym obszarze oznacza, że pomimo już zakończonych działań polegających na informowaniu pracowników o możliwości mediacji przez „Rzecznika Dyscyplinarnego” w przypadku konfliktu lub jakichkolwiek trudnych problemów, pracownicy nie wiedzą, do kogo udać się ze swoimi problemami. Wielu respondentów przyznało, że taka osoba byłaby bardzo potrzebna i mogłaby im pomóc.

## Rozwój kariery zawodowej

Ścieżkę kariery zawodowej pracowników naukowych określają przepisy Ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce. W nowej ustawie z 2018 r. wprowadzono zmiany dotyczące m.in. warunków uzyskania kolejnych stopni naukowych. Ponadto spodziewane są zmiany w ustawie o Polskiej Akademii Nauk, w której warunki zatrudnienia na stanowiskach naukowych będą również określone. Okoliczności te wpływają na obniżenie pewności pracowników Instytutu, co do kształtowania się ich kariery naukowej w przyszłości.

## Uwagi

Ocena kwestii dostępu do doradztwa zawodowego nie była brana pod uwagę w pierwszej ankiecie przeprowadzonej w 2016 roku. Dopiero przeprowadzając tę ankietę podjęto decyzję o sformułowaniu tego pytania. Osoba zatrudniona już w zespole badawczym na ogół nie szuka innej pracy. Ponieważ jednak ogólna sytuacja na rynku pracy w Polsce się w tym czasie zmieniła, pytanie to stało się zasadne.

Należy stwierdzić, że niektóre spośród ankietowanych osób szukają porady zawodowej - w sensie dyskusji z mentorami lub bardziej doświadczonymi kolegami, na temat jaki szczegółowy kierunek rozwoju powinny wybrać.

Zdecydowano, że:

- Dyrektorzy będą odbywać spotkania ze wszystkimi pracownikami Instytutu w celu omówienia problemów badawczo-rozwojowych poszczególnych osób oraz zidentyfikowania tych, którzy potrzebują merytorycznego wsparcia.

Należy zauważyć, że to konkretne działanie będzie również należeć do aspektu dostępu do szkoleń dla pracowników.

W odniesieniu do aspektu: skarg i apelacji, ponieważ kadencja aktualnie wybranej osoby na Rzecznika Dyscyplinarnego kończy się w 2019 r., stało się konieczne podjęcie następującego działania:

- Przeprowadzenie kampanii informacyjnej na temat roli „Rzecznika Dyscyplinarnego” jako mediatora spraw pracowniczych, szczególnie w zakresie osobistych konfliktów pracowniczych oraz przeprowadzić, w tajnym głosowaniu, wybór osoby, która będzie pełnić tę funkcję w następnej kadencji (2020–2022).

Jeśli chodzi o kwestię rozwoju kariery, pracownicy wyrazili opinię, że potrzebny jest osobny, wewnętrzny dokument określający warunki zatrudnienia w Instytucie, a także informacja o tym, jak udział w różnych formach mobilności może wpłynąć na ich dalszą karierę.

Zdecydowano zatem, że potrzebna będzie następująca inicjatywa:

- Przygotowanie (do użytku wewnętrznego) krótkich informacji na temat ścieżki rozwoju kariery naukowców w IGSMiE PAN.

#### **4. Zewnętrzne i wewnętrzne okoliczności towarzyszące realizacji planu w latach 2016-2019**

W 2016 r. nowy Minister nauki i szkolnictwa wyższego ogłosił, że Rząd zmieni ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz zmieni zasady funkcjonowania instytucji naukowych w Polsce w wielu aspektach. Szerokie konsultacje trwały dwa lata, podczas których przedstawiono szereg sprzecznych rozwiązań. Ostatecznie nowa ustawa została ogłoszona w lipcu 2018 roku, z datą wejścia w życie od 1 października 2018 r. Ustawa reguluje zasady obowiązujące uniwersytety, a częściowo także instytuty naukowe w Polsce. Instytuty Polskiej Akademii Nauk oczekują także, że nowa ustawa o Polskiej Akademii Nauk zostanie wdrożona, obecnie jest ona w fazie konsultacji.

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wprowadziła wiele zmian, które spowodowały konieczność dostosowania szeregu wewnętrznych regulacji i procedur. Działania te miały pierwszeństwo wobec innych.

W odniesieniu do wewnętrznych zmian, jakie miały miejsce w Instytucie począwszy od 2016 r. należy wspomnieć, że:

- 1) Począwszy od 1 stycznia 2017 r. został wybrany nowy Zarząd Instytutu na kadencję 2017-2020.
- 2) Od 1 stycznia 2019 r. Rada Naukową Instytutu działa w zmienionym składzie (kadencja 2019-2022).

Pomimo tych okoliczności, biorąc pod uwagę pierwszy Plan działania i jego realizację, należy stwierdzić, że większość zadań zostało wykonanych we właściwym czasie.

Niedokończona jak dotąd reforma prawna w zakresie dotyczącym instytutów Polskiej Akademii Nauk spowodowała opóźnienie w przygotowaniu polityki OTM-R dla Instytutu. Ta polityka istnieje i jest dostępna, ale nie jest jeszcze opublikowana na stronie internetowej IGSMiE PAN. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy wynika z faktu, że polski Parlament nie zdecydował jeszcze o szczegółach polityki HR, takich jak: minimalne wynagrodzenie dla naukowców na określonym poziomie ich rozwoju (profesorowie, profesorowie nadzwyczajni, adiunkci, asystenci), inne świadczenia, które będą przyznawane przez prawo, itp.

Po zmianie na stanowisku Dyrektora Instytutu cały system identyfikacji wizualnej przechodzi głęboką zmianę, w tym logotyp, strona internetowa Instytutu oraz materiały promocyjne. Problemy techniczne związane ze zmianą zdecydowały o utrzymaniu wewnętrznych stron Instytutu (Intranetu), dostępnych tylko dla pracowników, gdzie wszystkie dokumenty dotyczące polityki rekrutacyjnej Instytutu, jak również wszystkie inne zarządzenia Dyrektora Instytutu są przechowywane w chronologicznym porządku. W tej chwili nie jest jasne, czy odpowiednie linki do oficjalnej strony w HRS4R będą udostępnione do terminu tego audytu.

#### 4.1. Zaktualizowany Plan działań

Nr	Działanie	Obszary/ Reguły	Czas realizacji (kw./rok)	Status	Osoba odpowiedzialna	Wskaźnik/ cel
1	Prowadzenie konsultacji z kierownikami pracowni w sprawie przeglądu postępów młodych naukowców w dziedzinie rozwoju naukowego. Comiesięczna weryfikacja postępu naukowego młodych pracowników przez przełożonych oraz udział we wspólnych pracach badawczych	Rozwój kariery zawodowej	Q3/2016	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Spotkania i wywiady z kierownikami pracowni
2	Zmiana listy mailingowej w celu dostarczenia informacji o szkoleniach dla pracowników	Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego	Q3/2016	Zrealizowane	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Wszyscy pracownicy bezpośrednio poinformowani (w miejsce samych kierowników)
3	Dostarczenie pracownikom informacji, że istnieje możliwość mediacji przez Rzecznika Dyscyplinarnego w przypadku konfliktu lub jakichkolwiek trudnych problemów, aby wiedzieli, że ich problemy mogą zostać rozwiązane bez niepotrzebnego rozgłosu - kierownicy pracowni (w celu przekazania informacji do ich pracowników)	Skargi/apelacje	Q3/2016	Zrealizowane	Dyrektor	13 kierowników pracowni poinformowanych
4	Przygotowanie i wydanie zarządzenia zobowiązującego naukowców do intensyfikacji działań obejmujących „zaangażowanie publiczne” i określanie procedur ich rozpowszechniania. Modyfikacja strony internetowej Instytutu w celu poprawy wizerunku Instytutu w tym zakresie	Zaangażowanie społeczne, Systemy oceny pracowników	Q4/2016	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych,	2-3 informacji rocznie na stronie internetowej Instytutu
5	Organizacja szkoleń wewnętrznych w 2016 r. w celu podniesienia kwalifikacji i umiejętności pracowników	Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego	Q4/2016	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych	15 osób przeszkolonych

Nr	Działanie	Obszary/ Reguły	Czas realizacji (kw./rok)	Status	Osoba odpowiedzialna	Wskaźnik/ cel
6	Opracowanie i zatwierdzenie projektu rozwoju Instytutu	Środowisko badań naukowych	Q1/2017	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych	Przygotowana dokumentacja projektowa
7	Przeprowadzenie wewnętrznej analizy systemu wynagrodzeń w Instytucie i jego aktualizacja; negocjacje nowych przepisów dotyczących wynagrodzeń ze związkami zawodowymi; wdrożenie nowego systemu wynagradzania pracowników	Finansowanie i wynagrodzenie	Q2/2017	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych, Kierownik Działu Organizacyjnego, Komórka ds. HR	Wzrost poziomu wynagrodzeń w grupie pracowników najniżej zarabiających
8	Ubieganie się o grant na wyposażenie laboratorium spalania biomasy	Środowisko badań naukowych	Q3/2017	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych	Pozyskane fundusze
9	Zapoznanie Komisji Konkursowych ds. Rekrutacji z zaleceniami „Kodeksu postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych”	Ocena zasług	Q4/2017	Zrealizowane	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Przeszkoleni pracownicy Komisji Rekrutacyjnej
10	Komisja Konkursowa określi w protokołach z rekrutacji, w jaki sposób, w trakcie procesu rekrutacyjnego uwzględniono zalecenia „Kodeksu”	Ocena zasług	Q4/2017	Zrealizowane	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Opracowany nowy wzorzec protokołu
11	Powołanie grupy roboczej zajmującej się polityką HRS4R i monitorowanie realizacji Planu działania	Wszystkie obszary EKN i Kodeksu	Q3/2019	Nowe	Dyrektor	Zarządzenie Dyrektora Instytutu powołujące grupę roboczą ds. HRS4R
12	Umieszczenie linku na stronie internetowej Instytutu do dokumentu Polskiej Akademii Nauk pt.: „Kodeks etyczny dla pracowników naukowych” oraz do dokumentów z zakresu HRS4R i przekazanie tej informacji wszystkim pracownikom	Odpowiedzialność zawodowa, Zasady etyczne, Wolność badań naukowych, Odpowiedzialność,	Q4/2019		Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Wszyscy pracownicy Instytutu zapoznani z dokumentacją

Nr	Działanie	Obszary/ Reguły	Czas realizacji (kw./rok)	Status	Osoba odpowiedzialna	Wskaźnik/ cel
		Dobre praktyki w badaniach naukowych				
13	Wdrożenie nowego Regulaminu wynagradzania pracowników IGSMiE PAN	Finansowanie i wynagrodzenie	Q4/2019	Nowe	Dyrektor	Zatwierdzony Regulamin wynagradzania i wydane zarządzenie Dyrektora Instytutu
14	Zorganizowanie kampanii informacyjnej na temat roli Rzecznika Dyscyplinarnego jako mediatora w sprawach pracowniczych i wybór kandydata na to stanowisko w kadencji 2020-2022	Skargi/apelacje	Q4/2019	Nowe	Dyrektor, Kierownik Działu Organizacyjnego	Wybrany nowy Rzecznik Dyscyplinarny i przeprowadzona kampania informacyjna
15	Opracowanie Polityki HRS4R w IGSMiE PAN, która zbierze, zorganizuje i w razie potrzeby dostosuje do wymagań „Kodeksu postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych”, wewnętrzne rozporządzenia i regulacje w dziedzinie rekrutacja naukowców w sposób umożliwiający ich rozpowszechnianie na stronie internetowej Instytutu	Wszystkie obszary EKN i Kodeksu	Q1/2020	Nowe	Grupa robocza ds. HRS4R	Zatwierdzony i upowszechniony dokument polityki HRS4R w Instytucie
16	Promocja osiągnięć naukowych pracowników Instytutu w ramach Krakowskiego Festiwalu Nauki	Zaangażowanie społeczne Upowszechnianie, wykorzystywanie wyników	Q2/2020	Wydłużone	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych, Kierownik Działu Organizacyjnego	Zorganizowane 2 wykłady
17	Umieszczenie na stronie internetowej Instytutu listy osób zaangażowanych w prace na rzecz społeczeństwa	Zaangażowanie społeczne Upowszechnianie, wykorzystywanie wyników,	Q2/2020	Nowe	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Lista z minimum 15 osobami w każdym roku



Nr	Działanie	Obszary/ Reguły	Czas realizacji (kw./rok)	Status	Osoba odpowiedzialna	Wskaźnik/ cel
		Systemy oceny pracowników				
18	Przygotowanie i zatwierdzenie procedury raportowania, odbioru i oceny jakości badań statutowych w Instytucie	Profesjonalne podejście	Q2/2020	Nowe	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Opracowana i zaakceptowana procedura w ramach ISO 9001
19	Aktualizacja zarządzenia Dyrektora Instytutu nr 1/2013 w sprawie trybu i kryteriów obowiązujących przy występowaniu o zatrudnienie pracowników na stanowiskach naukowych i jego dostosowanie do wymagań prawa krajowego oraz Karty i Kodeksu. Przygotowanie angielskiej wersji tego zarządzenia	Rekrutacja (przejrzyste procedury rekrutacji), Uznawanie kwalifikacji	Q2/2020	Nowe	Dyrektor	Opracowana i zaakceptowane zarządzenie wraz również w wersji angielskiej
20	Opracowanie formularza oceny kandydatów w procesach rekrutacyjnych i dobre praktyki w zakresie komunikacji zwrotnej	Dobór kadr, Przejrzystość	Q2/2020	Nowe	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych, Kierownik Działu Organizacyjnego	Opracowany i zatwierdzony formularz oceny wraz z dobrymi praktykami
21	Przygotowanie do użytku wewnętrznego informacji na temat ścieżki rozwoju kariery naukowców w IGSMiE PAN	Rozwój kariery zawodowej	Q2/2020	Nowe	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Przygotowana, zatwierdzona i przekazana pracownikom Instytutu informacja (dokument)
22	Aktualizacja zasad odbywania praktyk i staży w IGSMiE PAN i ich dostosowanie do EKN. Opracowanie angielskiej wersji tego dokumentu.	Odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów, Uznawanie doświadczenia w zakresie mobilności, Wartość mobilności Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego	Q3/2020	Nowe	Dyrektor, Kierownik Działu Organizacyjnego	Zaktualizowane i zaakceptowane w postaci dokumentu zasady odbywania praktyk i staży

Nr	Działanie	Obszary/ Reguły	Czas realizacji (kw./rok)	Status	Osoba odpowiedzialna	Wskaźnik/ cel
23	Przygotowanie informacji na temat warunków pracy, dostępu do zaplecza laboratoryjnego oraz perspektyw rozwoju naukowego w Instytucie na potrzeby procedur rekrutacyjnych	Rekrutacja (standardy przyjmowania naukowców do pracy)	Q3/2020	Nowe	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Przygotowana, zatwierdzona i przekazana pracownikom Instytutu informacja (dokument)
24	Opracowanie dokumentu pt.: „Prawa i obowiązki pracowników naukowych w IGSMiE PAN”, który zbierze, zorganizuje, a jeśli to konieczne, dostosuje się do wymagań EKN, wewnętrzne rozporządzenia i przepisy dotyczące aspektów etycznych i zawodowych, warunków pracy, szkoleń i rozwoju, w sposób umożliwiający ich rozpowszechnianie na stronach internetowych Instytutu	Wszystkie obszary EKN i Kodeksu	Q4/2020	Nowe	Grupa robocza ds. HRS4R	Opracowany i zatwierdzony dokument pt.: „Prawa i obowiązki pracowników naukowych w IGSMiE PAN”
25	Przygotowanie zasad nagradzania pracowników IGSMiE PAN za osiągnięcia naukowe i zaangażowanie społeczne	Kontynuacja rozwoju zawodowego, Opieka naukowa	Q4/2020	Nowe	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Zasady opracowane i przygotowane w postaci Zarządzenia Dyrektora Instytutu
26	Zorganizowanie wykładu dla pracowników IGSMiE PAN na temat etyki w nauce w ramach seminariów naukowych Instytutu	Odpowiedzialność zawodowa, Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego	Q2/2022	Nowe	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Naukowych	Przeszkolonych 30 osób
27	Organizacja dedykowanych szkoleń dla pracowników Instytutu z zakresu polityki HRS4R	Rekrutacja (przejrzyste procedury rekrutacji), Rekrutacja (standardy przyjmowania naukowców do pracy)	Q2/2022	Nowe	Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych	85% pracowników przeszkolonych w ciągu 3 lat

Nr	Działanie	Obszary/ Reguły	Czas realizacji (kw./rok)	Status	Osoba odpowiedzialna	Wskaźnik/ cel
		Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego				
28	Złożenie wniosku o dofinansowanie / dotację na rozwój infrastruktury Instytutu	Środowisko badań naukowych, Warunki pracy	Q2/2022	Wydłużone	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych	Przygotowany wniosek (i pozyskane środki)
29	Zorganizowanie spotkań ze wszystkimi pracownikami pionu naukowego Instytutu w celu omówienia bieżących problemów badawczych i identyfikacja tych osób, które potrzebują merytorycznego wsparcia	Dostęp do doradztwa zawodowego, Skargi/apelacje, Rozwój kariery zawodowej, Opieka naukowa	Q2/2022	Nowe	Dyrektor, Z-ca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych, kierownicy poszczególnych pracowni	Odbyte spotkania z wszystkimi pracownikami Instytutu
30	Monitorowanie realizacji Planu działania	Wszystkie obszary EKN i Kodeksu	Q2/2022	Nowe	Grupa robocza ds. HRS4R	Przygotowane i zaakceptowane kwartalne protokoły

## 5. Wdrożenie

W celu terminowej realizacji założonych działań, mających na celu efektywne wdrożenie zasad zapisanych w Karcie i Kodeksie, zostanie powołany zespół roboczy - „Komitet ds. Wdrożenia Strategii HRS4R”. W skład tego Komitetu wejdą: Dyrektor Instytutu, Zastępca Dyrektora ds. Naukowych, Zastępca Dyrektora Instytutu ds. Ogólnych, Kierownik Działu Organizacyjnego, specjalista ds. HR w Instytucie i specjalista ds. wsparcia projektu.

Należy stwierdzić, że „Komitet ds. Wdrożenia Strategii HRS4R” obejmuje osoby, które podejmują kluczowe decyzje w Instytucie, tj. Zarząd Instytutu. Zaangażowanie tych osób powinno zapewnić efektywną realizację proponowanych działań.

„Komitet ds. Wdrożenia Strategii HRS4R” będzie się spotykał co kwartał (lub częściej - w razie potrzeby). Na każdym ze spotkań zostanie dokonany przegląd postępów w realizacji poszczególnych zadań. Realizacja poszczególnych zadań będzie monitorowana. Opóźnienia lub przeszkody zostaną omówione a następnie podjęte działania zapobiegawcze. Z każdego posiedzenia Komitetu będzie sporządzony protokół, stanowiący dokumentację z wdrożenia Planu. Protokoły będą zawierać raporty z dotychczasowych prac oraz listę niezbędnych działań na następny kwartał. W przypadku opóźnień podejmowane będą decyzje, które zintensyfikują prace zmierzające do osiągnięcia zamierzonych celów.

Raz w roku raporty te będą składane do opiniowania członkom Rady Naukowej Instytutu, w której uczestniczą wybrani przedstawiciele pracowników, innych jednostek naukowych, przemysłu oraz przedstawiciele organów zarządczych Polskiej Akademii Nauk.

Spółeczność naukowa była zaangażowana w proces audytu wewnętrznego. Wszystkie osoby zatrudnione na stanowiskach naukowych musiały zapoznać się z zasadami Europejskiej Karty Naukowca i w ankiecie ocenić, w jaki sposób Instytut spełnia wymagania EKN.

Wdrożenie planu działania nastąpi również przy udziale naukowców. Jednym z planowanych działań jest przeprowadzenie szkolenia na temat polityki HRS4R z określonym celem, że w ciągu 3 lat przeszkolonych zostanie co najmniej 85% pracowników Instytutu. Szkolenia będą prowadzone przez zewnętrznych specjalistów z udziałem członków powołanego Komitetu.

Przed datą audytu zewnętrznego szczególna uwaga będzie zwrócona na ocenę postępów wdrożenia Strategii HRS4R i publikację procedur. Przeprowadzony zostanie audyt wewnętrzny, sprawdzający czy Instytut spełnia wymagania audytorów.

Instytut posiada Zintegrowany System Zarządzania (ISO 9001 i 14001: 2015). Dlatego wszystkie opracowane procedury w ramach HRS4R zostaną również włączone do systemu ISO. W ramach tego systemu odbywa się coroczny audyt zewnętrzny. W ten sposób Instytut będzie kontrolowany przez dwa niezależne organy kontrolne. Wytyczne uzyskane od audytorów ISO usprawnią proces doskonalenia polityki HRS4R w naszym Instytucie.

Polityka Instytutu w obszarze HR jest stabilna. W przypadku fundamentalnych zmian w polskim ustawodawstwie wystąpi konieczność dostosowań wewnętrznych przepisów do polskiego prawa, co

może opóźnić prace nad ulepszeniem polityki HR. Spodziewane zmiany w ustawie o Polskiej Akademii Nauk mogą znacząco zmienić warunki funkcjonowania Instytutu. Co więcej, w przyszłym roku przewiduje się uchwalenie całkiem nowej Ustawy o Polskiej Akademii Nauk i jej instytutach, która może zmienić rolę instytutów, inicjując daleko idące zmiany struktury organizacyjnej instytutów PAN.

Inne strategiczne decyzje mogą zostać podjęte po nowych wyborach Dyrekcji Instytutu w 2020 r., ale prawdopodobnie kolejny zarząd wybrany na kadencję 2021–2024 będzie kontynuował obecną politykę Instytutu.