



Łukasiewicz

Instytut
Nowych Syntez
Chemicznych

INTERNAL REVIEW

Raport końcowy z procesu wdrażania Strategii the Human Resources for Researchers (HRS4R) w Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytucie Nowych Syntez Chemicznych



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Puławy, wrzesień 2023



1. Informacje organizacyjne**1.1 Pracownicy i studenci**

Pracownicy i studenci FTE	FTE
Liczba wszystkich badaczy=kadra, stypendyści (naukowi i socjalni), doktorzy, studenci zaangażowani w badania na pełny lub częściowy etat	96
Liczba zagranicznych pracowników wśród badaczy (np. obcej narodowości)	1
Liczba kobiet wśród badaczy	58
Liczba badaczy o statusie R3 lub R4=badaczy mających duży stopień autonomii w prowadzeniu badań, zwykle na stanowisku Głównego Badacza lub Profesora	2
Liczba badaczy o statusie R2 – odpowiadającym najczęściej poziomowi podoktorskiemu	3
Liczba badaczy o statusie R1 odpowiadającym najczęściej badaczom posiadającym tytuł doktora	39
Całkowita liczba studentów (jeżeli dotyczy)	0
Całkowita liczba pracowników (w tym dyrekcja, kadra administracyjna, kadra nauczająca oraz kadra badawcza)	306

1.2 Finansowanie badań (za ostatni rok podatkowy)

Całkowity roczny budżet	3 724 250
Roczne bezpośrednie finansowanie rządowe (na prowadzenie badań)	2 496 215
Roczne finansowanie w ramach projektów pozyskanych w konkursach, programach (przeznaczonych na badania, w tym finansowanie z unijnych programów)	563 995
Roczne finansowanie ze źródeł prywatnych, pozarządowych na prowadzenie badań	664 040



1.3 Profil organizacji

Strategiczną misją Łukasiewicz – Instytutu Nowych Syntez Chemicznych jest dostarczanie wysokiej jakości usług dla przemysłu chemicznego, w szczególności jego gałęzi nawozowej i nieorganicznej, co sprzyja rozwojowi innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w kraju i za granicą. Łukasiewicz – INS ściśle współpracuje ze wszystkimi producentami nawozów w Polsce oraz z wieloma zagranicznymi firmami nawozowymi. W ciągu ostatnich 10 lat Łukasiewicz – INS zawarł ponad 100 kontraktów krajowych i ponad 70 kontraktów na sprzedaż technologii, licencji i produktów do 15 krajów. Dzięki unikalnym instalacjom do ekstrakcji CO₂ w stanie nadkrytycznym oraz kompetencjom w obszarze technologii biodegradowalnych Łukasiewicz – INS działa również na rzecz zielonej chemii.

2. Słabe i mocne strony obecnych praktyk.

2.1. Aspekty etyczne i zawodowe (Obszar „Zasady etyczne i zawodowe”)

Mocne strony:

- swoboda badawcza (naukowcy mają wpływ na prowadzenie badań poprzez wybór tematyki badawczej i metodologii adekwatnej do rozwiązywanego problemu. Naukowcy mogą prowadzić samodzielną działalność badawczą po uzyskaniu zgody Dyrektora oraz na podstawie przedstawionego planu badań i kosztorysu. Badania takie powinny być zgodne ze strategią, wewnętrznymi zasadami i możliwościami finansowymi poszczególnych działów badawczych)
- odpowiedzialność zawodowa (badania prowadzone w Instytucie mają głównie charakter aplikacyjny, są istotne dla społeczeństwa i mają wpływ na różne sektory gospodarki, przyczyniając się do wzrostu i rozwoju gospodarki narodowej oraz poziomu jej konkurencyjności)



- zobowiązania umowne i prawne (wszyscy naukowcy są zaznajomieni z zasadami zarządzania prawami autorskimi, prawami pokrewnymi
- i prawami własności przemysłowej, a także komercjalizacji badań i rozwoju w Instytucie)
- rozpowszechnianiu wyników prac naukowych i badawczych sprzyja system premii motywacyjnych, który nagradza aktywnych naukowców za przyznane patenty i zgłoszenia patentowe, prace opublikowane w punktowanych czasopismach, monografie itp.

Słabe strony:

- niewystarczające kompetencje w zakresie profesjonalnego zarządzania projektami, brak skutecznego narzędzia do monitorowania stanu realizacji projektów badawczych.

Uwagi

Plan działania obejmował dwie zasady Karty i Kodeksu w obszarze Aspekty etyczne i zawodowe. Konkretnie działania, które należało podjąć to:

- opracowanie "Zasad etycznych prowadzenia badań naukowych w INS" zawierających zdefragmentowane regulacje dotyczące kwestii etycznych;
- wprowadzenie procedury dotyczącej poufności dokumentacji i ochrony danych osobowych; szkolenia dla pracowników z zakresu ochrony danych osobowych.

Oba działania zostały przeprowadzone. Wdrożono procedurę regulującą poufność dokumentacji i ochronę danych osobowych obowiązującą w Łukasiewicz – INS oraz wewnętrzny kodeks etyczny oparty na kodeksie etycznym Polskiej Akademii Nauk.

Nowe działania:

- powołanie pełnomocnika ds. przeciwdziałania dyskryminacji, wprowadzenie regulacji wewnętrznych dot. przeciwdziałania dyskryminacji



- szkolenia zwiększające świadomość pracowników w kwestii zagadnień równościowych; wzmocnienie pozytywnych podstaw wobec różnorodności
- utworzenie działu Project Management Office jako wsparcia dla kierowników projektów i inicjatorów pomysłów badawczych w składaniu wniosków projektowych oraz w późniejszym monitorowaniu
- wprowadzenie Metodyki Zarządzania Projektami, która porządkuje dobre praktyki i wprowadza jednolite zasady prowadzenia projektu oraz dokumentacji projektowej zgodne ze ogólnoprzyjętymi światowymi standardami oraz prowadzenie szkoleń doskonalących warsztat kierownika projektu.

2.2. Rekrutacja i selekcja (Obszar „Rekrutacja”)

Mocne strony:

- wprowadzenie procedury rekrutacyjnej zgodnej z zasadami polityki OTM-R
- ogłoszenia o pracę zamieszczane są na stronie Instytutu w języku polskim i angielskim
- ustanowiono osobę odpowiedzialną za prawidłowy przebieg procesu rekrutacji i kontakty z kandydatami
- opracowanie szczegółowych kryteriów oceny kandydatów do pracy.

Słabe strony:

- kandydaci nie otrzymują informacji zwrotnych na temat mocnych i słabych stron swoich podań
- brak procedury odwoławczej.

Uwagi

Plan działania na lata 2018-2022 zakładał najwięcej zmian w obszarze rekrutacji i selekcji. Z przeprowadzonej analizy wynika, że proces rekrutacji jest w znacznym stopniu zgodny z polityką OMT-R. Postępowania konkursowe są otwarte, odbywają się w sposób przejrzysty, są zgodne ze standardami niedyskryminacji oraz uwzględniają ocenę dorobku naukowego i kwalifikacji kandydatów do pracy.



Ogłoszenia konkursowe są publikowane w języku polskim i angielskim na stronie Łukasiewicz – INS, stronie Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz na stronie EURAXESS, co najmniej 30 dni przed upływem terminu składania aplikacji. W celu pozyskania jak największej liczby kandydatów, ogłoszenie rekrutacyjne zamieszczane jest również w serwisach rekrutacyjnych.

Członkowie Komisji rekrutacyjnych legitymują się różnorodnym doświadczeniem i kwalifikacjami; cechują się bezstronnością, obiektywizmem i zasadami etycznymi wynikającymi z Karty i Kodeksu.

Pierwszym etapem procesu selekcji jest ocena formalna złożonych dokumentów aplikacyjnych. Rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana przez Komisję rekrutacyjną jest drugim etapem procesu selekcji. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej Komisja rekrutacyjna dokonuje oceny kandydata do pracy w oparciu o ustalone obiektywne kryteria wyboru zwracając szczególną uwagę na:

- doświadczenie w zakresie mobilności;
- wielowymiarowość ścieżki kariery, która przejawia się w możliwości niechronologicznego zdobywania różnych doświadczeń oraz w przerwach w przebiegu kariery na rzecz zdobywania dodatkowych kwalifikacji;
- jakość, liczbę publikacji oraz pozycję wśród autorów.

Na podstawie zgromadzonych danych dokonuje się wyboru kandydata, który w najwyższym stopniu spełnia wymagania określone w ogłoszeniu rekrutacyjnym.

Wprowadzenie narzędzia informatycznego (eRecruiter) pozwoliło na kompleksowe prowadzenie procesu rekrutacji, co usprawnia przebieg procedury oraz zapewnia jej bezpieczeństwo pod względem konieczności ochrony danych osobowych.

2.3. Warunki pracy i zabezpieczenia społeczne (Obszar „Warunki pracy i zabezpieczenie społeczne”)

Mocne strony:

- stabilność zatrudnienia
- świadczenia socjalne (bilety do kina, karnety na basen, karnety na siłownię)
- ubezpieczenie grupowe



- dodatkowa opieka medyczna LUXMED
- elastyczne godziny pracy, które pozwalają zachować równowagę pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym
- komfortowe warunki pracy (nowoczesna infrastruktura badawcza, inwestycje w rozbudowę i modernizację budynków i laboratoriów).

Słabe strony:

- wynagrodzenia pracowników naukowych na poziomie utrudniającym Łukasiewicz – INS konkurowanie z firmami przemysłu chemicznego i zapobieganie transferowi wartościowych pracowników do tych firm.

Uwagi

W związku z opracowaniem i wdrażaniem Gender Equality Plan (GEP) w 2022r. wśród pracowników Łukasiewicz – INS została przeprowadzona ankieta dotycząca m.in. potrzeb pracowników, warunków pracy i wynagradzania.

Według wyników ankiety oferowane warunki pracy oceniane są jako dobre, ze szczególnym uwzględnieniem świadczeń socjalnych, elastycznych godzin pracy pozwalających zachować równowagę pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym.

Kwestie związane z potrzebą regulacji poziomu wynagrodzeń pracowników Łukasiewicz – INS zostały uwzględnione w GEP na lata 2022-2024 m.in. wyrównywanie płac pracowników w obrębie danego stanowiska lub grup stanowiskowych.

W 2022 roku opracowano i wprowadzono Zarządzeniem Dyrektora Instytutu Regulamin rozwiązywania konfliktów między pracownikami oraz został powołany Pełnomocnik Dyrektora ds. rozwiązywania konfliktów.



2.4. Szkolenia i rozwój (Obszar „Kształcenie”)

Mocne strony:

- naukowcy mają zapewnione w Instytucie możliwości awansu naukowego, Łukasiewicz – INS współpracuje z ośrodkami akademickimi (UMCS, Politechnika Wroclawska, Politechnika Warszawska, Politechnika Rzeszowska itp.) w zakresie wyznaczenia przewodów doktorskich i habilitacyjnych
- pracownicy naukowcy mogą awansować na wyższe stanowiska na podstawie dorobku naukowego lub osiągnięć technicznych (patenty, oryginalne projekty lub konstrukcje lub rozwiązania technologiczne, wzory użytkowe lub przemysłowe)
- Instytut zapewnia możliwość rozwoju zawodowego naukowcom posiadającym umiejętności organizacyjne i zarządcze poprzez wyznaczenie ich na stanowiska kierowników i zastępców kierowników działów naukowych
- Instytut zapewnia wszystkim naukowcom na każdym etapie dostęp do szkoleń i seminariów, naukowcy mają możliwość udziału w konferencjach krajowych i międzynarodowych, finansowane są również szkolenia i studia podyplomowe.

Uwagi

W Instytucie istnieje procedura zgłaszania potrzeb szkoleniowych na kolejny rok w celu właściwego zaplanowania źródeł finansowania działań mających na celu rozwój pracowników. Tym samym dział HR w sposób kontrolowany wspiera naukowców w organizacji i zakupie szkoleń m.in. w celu podnoszenia kwalifikacji pracowników.

W 2022 roku wprowadzono do stosowania w Łukasiewicz – INS regulamin podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników.

Dział HR jest jednostką odpowiedzialną za koordynowanie wszelkich działań szkoleniowo-rozwojowych inicjowanych zarówno przez pracodawcę jak i kierowników komórek organizacyjnych.

Pracownicy Instytutu biorą udział zarówno w szkoleniach specjalistycznych związanych z tematyką realizowanych badań naukowych jak i z zakresu kompetencji miękkich.



Posiadamy system motywacyjny dla kadry menedżerskiej i pozostałych pracowników Instytutu. Pracownicy, którzy są najbardziej kreatywni i produktywni na polu badawczym (patenty, wdrożone technologie, publikacje itp.) oraz stale się rozwijają (stopnie naukowe) otrzymują premie i nagrody finansowe. Ponadto doceniana jest także aktywność projektowa w postaci gratyfikacji finansowych za złożony i otrzymany do finansowania wniosek projektowy.

2.5 Czy zmienił się któryś z priorytetów krótko- i średnioterminowych?

Pod względem merytorycznym żaden z priorytetów krótko- i średnioterminowych nie uległ zmianie. Zmieniły się terminy realizacji w związku z przyłączeniem Instytutu do Sieci Badawczej Łukasiewicz w 2019 r.

2.6 Czy któraś z okoliczności, w których działa Twoja organizacja, zmieniła się i miała wpływ na Twoją strategię HR?

Obecnie, zwłaszcza po wystąpieniu pandemii, każda organizacja stanęła wobec konieczności dostosowania sposobu funkcjonowania do dynamicznych i zmiennych warunków zewnętrznych. Zmieniło się w związku z tym również podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście m.in. zapewnienia ciągłości realizacji zadań poprzez możliwość wykonywania zadań w formie pracy zdalnej. W Instytucie wprowadzono takie narzędzie w trakcie pandemii, obecnie jest to kwestia regulowana przez ustawodawcę na poziomie całego kraju.

Dodatkowo ze względu na przynależność do Sieci Badawczej Łukasiewicz Instytut podlega procedurom i wytycznym przygotowywanym na bieżąco przez Centrum Łukasiewicz, takim jak m.in. kwestie podejmowania przez pracowników Instytutu dodatkowego zatrudnienia.

Należy podkreślić, że wszystkie regulacje podejmowane na rzecz całej Sieci Badawczej Łukasiewicz są zgodne ze standardami programu HR Excellence in Research. Z 22 podmiotów, które wchodzi w skład Sieci, 3 mają wdrożoną Strategię Human Resources. Nasze rozwiązania, wprowadzone na bazie naszych doświadczeń udziału w programie, są dostrzegane na poziomie całej Sieci



i aktualnie jest rozważana kwestia przystąpienia innych instytutów Sieci do programu HR Excellence in Research.

Pomimo zmiany na stanowisku Dyrektora od momentu wdrożenia Strategii Human Resources w Instytucie proponowane aktywności były kontynuowane i konsekwentnie realizowane w kolejnych latach.

2.7 Czy podejmowane są strategiczne decyzje, które mają wpływ na Plan działania?

Aktualnie opracowywana jest Strategia Rozwoju Sieci Badawczej Łukasiewicz w perspektywie cztero- i dziesięcioletniej. Strategia ta uwzględnia kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i szeroko pojętego HR. W związku z powyższym ze względu na przynależność do Sieci Badawczej Łukasiewicz kierunki zmian są wytyczane ogólnie, jednakże z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych Instytutów. Priorytety nakreślone w tych dokumentach pokrywają się z planem działań Instytutu i dotyczą następujących obszarów:

- budowania i umacniania marki pracodawcy (poprzez strategiczne działania z nurtu Employer branding oraz wdrażanie koncepcji ścieżki doświadczeń kandydata i pracownika w Sieci)
- wzrost poziomu wynagrodzeń oraz zapewnienie systemu zachęt do podejmowania pracy w Łukasiewiczu (w planie jest wypracowanie standardów, doskonalenie procesów kadrowo-płacowych i systemów wynagradzania, a także oferowania dodatkowych korzyści)
- zapewnienie rozwoju zawodowego i zarządzania wiedzą (poprzez doskonalenie procesów szkolenia i rozwoju zawodowego, ścieżek karier oraz zarządzania wiedzą w organizacji, m.in. program talentów, promowanie praktyk dzielenia się wiedzą)
- tworzenie przyjaznego środowiska pracy i wzrost kultury organizacyjnej
- działania na rzecz DEI (ang. Diversity, Equity, Inclusion) oraz zrównoważonego rozwoju i poszanowania różnorodności.



Wszystkie wspomniane powyżej priorytety strategiczne w obszarze HR pozwolą w pełni rozwinąć potencjał Instytutu oraz dopełnić rozpoczęte przez nas działania w tym obszarze.

Zmiana Prezesa Sieci Badawczej Łukasiewicz, która miała miejsce w tym roku, po czterech latach funkcjonowania Sieci jest czynnikiem zewnętrznym, który wpływa na zmianę podejścia i ostatecznego kształtu celów strategicznych i przyporządkowanych im działań. Jednakże w naszej ocenie nie zagraża trwałości wprowadzanych rozwiązań w obszarze HR, gdyż są one spójnie realizowane od momentu powstania Sieci, a każdy Instytut ma zgodę na wdrażanie rozwiązań wynikających z odrębnej specyfiki środowiska pracy.



3. Działania

Numer	Kryterium Karty i Kodeksu	Środki do podjęcia	Status	Wskaźnik	Wydział odpowiedzialny
2	Zasady etyczne	Opracowanie kodeksu etycznego dotyczącego zasad prowadzenia badań w Łukasiewicz -INS, łączącego istniejące rozproszone przepisy dotyczące kwestii etycznych.	Zrealizowano w I kwartale 2019r.	Wewnętrzny kodeks etyczny obowiązujący w Łukasiewicz - INS.	Dział Organizacyjno-Prawny
			Zrealizowano w I kwartale 2020r.	Ogólnie obowiązujący w Sieć Badawcza Łukasiewicz Kodeks Etyki i Dobrych Praktyk.	
7	Zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych	Wprowadzenie procedury dotyczącej poufności dokumentacji i polityki RODO.	Zrealizowano w II kwartale 2018r.	Procedura regulująca poufność dokumentacji i politykę RODO obowiązująca w Łukasiewicz -INS.	Dział Organizacyjno-Prawny
		Szkolenie dla pracowników w zakresie polityki RODO.	Zrealizowano w III kwartale 2019r.	200 pracowników Łukasiewicz - INS zostało przeszkolonych w zakresie polityki RODO.	
10	Zasada niedyskryminacji	Uwzględnienie zapisów o zakazie dyskryminacji zawartych w Kodeksie i Karcie w istniejących dokumentach/regulacjach Łukasiewicz - INS.	Zrealizowano w IV kwartale 2022r.	Polityka rekrutacyjna Łukasiewicz - INS jest zgodna z zasadami Karty i Kodeksu.	Dział HR, Dział Organizacyjno-Prawny
			Zrealizowano w II kwartale 2023r.	Zrealizowano szkolenie: „Przeciwdziałanie dyskryminacji i przemocy” - szkolenie dla Dyrekcji i Kierowników.	Dział HR

			Nowe	Powołanie pełnomocnika ds. przeciwdziałania dyskryminacji, wprowadzenie regulacji wewnętrznych dot. przeciwdziałania dyskryminacji.	Dyrektor Instytutu, Dział Organizacyjno-Prawny
				Przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników Łukasiewicz - INS dotyczącej dyskryminacji.	Dział HR
12	Rekrutacja	Opracowanie procedur prawidłowego postępowania w Instytucie, w tym dobrych nawyków i praktyk we wzajemnym kontakcie, wskazanie zachowań, które są uznawane przez pracodawcę za niepożądane i określenie sposobu reagowania na przypadki molestowania psychicznego bądź dyskryminacji.	Zrealizowano w IV kwartale 2022r.	Polityka rekrutacyjna Łukasiewicz - INS.	Dział HR, Dział Organizacyjno-Prawny
			Nowe	Powołanie pełnomocnika ds. przeciwdziałania dyskryminacji, wprowadzenie regulacji wewnętrznych dot. przeciwdziałania dyskryminacji.	Dział Organizacyjno-Prawny, Dyrektor Instytutu
15	Transparentność/ Przejrzystość	Powołanie osoby odpowiedzialnej za prawidłowe funkcjonowanie	Zrealizowano w IV kwartale 2022r.	Za prawidłowe przeprowadzenie procedury rekrutacyjnej odpowiada Komisja rekrutacyjna powoływana przez Dyrektora Instytutu do	Dyrektor Instytutu, Dział Organizacyjno-Prawny, Dział HR

		procedury rekrutacyjnej i kontakty z kandydatami.		każdej rekrutacji. W skład Komisji rekrutacyjnej wchodzi m.in. osoba z działu HR zapewniająca wsparcie kandydatom do pracy.	
16	Kryteria oceny	Postanowienia dotyczące szczegółowych kryteriów oceny kandydatów: -wprowadzenie jakościowej miary oceny osiągnięć naukowych -wprowadzenie oceny umiejętności miękkich	Zrealizowano w IV kwartale 2022r.	Wraz z wprowadzeniem z dniem 30 grudnia 2022r. Polityki rekrutacyjnej zostały opracowane szczegółowe kryteria oceny kandydatów do pracy.	Dział HR, Z-ca Dyrektora ds. badawczych, Dział Organizacyjno-Prawny
17	Odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów	Wprowadzenie zapisów o uznaniu odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów w regulaminie rekrutacyjnym.	Zrealizowano w IV kwartale 2022r.	Polityka rekrutacyjna Łukasiewicz - INS. Komisja rekrutacyjna podczas postępowania rekrutacyjnego bierze pod uwagę ogólny przebieg kariery naukowej kandydata. Odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów postrzegane są jako rozwój w karierze naukowej.	Dział HR, Z-ca Dyrektora ds. badawczych, Dział Organizacyjno-Prawny
18	Uznawanie doświadczenia w zakresie mobilności	Uznawanie doświadczenia pozaakademickiego i mobilności jako zalet w ocenie kandydatów. Uwzględnienie uznania wartości mobilności w	Zrealizowano w IV kwartale 2022r.	Polityka rekrutacyjna Łukasiewicz - INS. Ocena kandydata do pracy dokonywana jest w oparciu o ustalone obiektywne kryteria wyboru. Pobyt w innym kraju/regionie lub w innym środowisku naukowym postrzegany jest przez Komisję rekrutacyjną jako cenny	Dział HR, Dział Organizacyjno-Prawny

		zasadach rekrutacji pracowników naukowych. Wprowadzenie zapisów w regulaminie rekrutacyjnym o uznaniu wartości mobilności.		wkład w rozwój zawodowy pracownika naukowego. Instytut wspiera i zachęca pracowników do odbywania staży zagranicznych i krajowych w celu wymiany, zdobywania, poszerzania wiedzy w działalności B+R. Uczestnictwo w międzynarodowych targach, konferencjach i wystawach jest okazją dla pracowników Łukasiewicz - INS do podnoszenia kompetencji, poszerzenia horyzontów w zakresie prac naukowych i budowania relacji z potencjalnymi partnerami.	
31	Prawa własności intelektualnej	Okresowe szkolenia dla pracowników pionu badawczego w zakresie obowiązujących procedur i przepisów dotyczących ochrony własności intelektualnej.	Zrealizowano w II kwartale 2018r.	W Instytucie przeprowadzono dwa szkolenia: - "Prawo własności przemysłowej w pigułce " przeprowadzone w dniu 20 lutego 2018 r. przez rzecznika patentowego, udział wzięły 22 osoby z kadry zarządzającej Łukasiewicz - INS. - „Procedury i przepisy związane z ochroną własności intelektualnej” przeprowadzone 20 maja 2019 r. przez zewnętrznego radcę prawnego, uczestniczyło 19 osób z kadry zarządzającej.	Dział Wspomagania Badań
34	Skargi	Powołanie „rzecznika	Zrealizowano w IV	W 2022 roku opracowano i wprowadzono	Dyrektor Instytutu, Dział

		pracowników” do kwartale 2022r. rozpatrywania skarg/apelacji naukowców, w tym kwestii dotyczących konfliktów między kierownikami zakładów/opiekunami naukowymi, a podległymi pracownikami/początkującym i naukowcami. Opracowanie wewnętrznych przepisów regulujących rozwiązywanie konfliktów w Łukasiewicz - INS.		Zarządzeniem Dyrektora Instytutu Regulamin rozwiązywania konfliktów między pracownikami oraz został powołany Pełnomocnik Dyrektora ds. rozwiązywania konfliktów.	Organizacyjno-Prawny
37	Mentoring Obowiązki w zakresie zarządzania	Wprowadzenie rozwiązań systemowych usprawniających transfer wiedzy od starszych naukowców (np. w wieku emerytalnym) do badaczy na wczesnym etapie rozwoju, w celu utrzymania ciągłości naukowej.	Częściowo zrealizowano	Pracownicy Łukasiewicz-INS zachęceni są do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem zdobytym w trakcie zatrudnienia w instytucie. Zespoły badawcze obejmujące doświadczonych naukowców i badaczy na wczesnym etapie rozwoju kariery naukowej sprzyjają zwiększeniu i wzbogaceniu wiedzy.	Dyrektor Instytutu, Dział Organizacyjno-Prawny, Dział HR

OTM-R (otwarty, przejrzysty, merytoryczny proces rekrutacji)	Rekrutacja	Organizacja warsztatów dla pracowników naukowych w zakresie polityki OTM-R w celu podniesienia świadomości i dostarczenie niezbędnych informacji na temat procesu wdrażania polityki OTM-R.	Zrealizowano	Każdy pracownik naukowy ma dostęp do wewnętrznej sieci (Intranet), gdzie znajdują się wszystkie akty prawne, zarządzenia, polecenia służbowe. Pracownicy są zobowiązani zapoznać się z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi.	Dział HR
OTM-R (otwarty, przejrzysty, merytoryczny proces rekrutacji)	Rekrutacja	Pełna realizacja polityki OTM-R w Łukasiewicz - INS.	Zrealizowano w III kwartale 2022r.	Polityka rekrutacyjna oparta na OTM-R została wprowadzona w Łukasiewicz - INS w 2022r.	Dział HR
OTM-R (otwarty, przejrzysty, merytoryczny proces rekrutacji)		Monitorowanie postępów w zakresie HRS4R i Polityka OTM-R.		Powołanie zespołu monitorującego proces wdrażania i realizacji HRS4R.	HRS4R Koordynator

4. Wdrażanie

1. Ogólny proces wdrażania

Proces wdrażania strategii przebiegał w sposób dostosowany do zmieniających się wymagań prawa oraz wynikający z uwarunkowań przyłączenia Instytutu do Sieci Badawczej Łukasiewicz w 2019 roku. Stopniowo wprowadzano w Łukasiewicz – INS regulacje kompatybilne z zasadami Karty i Kodeksu oraz monitorowano funkcjonowanie wewnętrznych procedur w tym obszarze i informowano pracowników o sposobie ich właściwej realizacji. W tym okresie zrealizowano wiele szkoleń, które umożliwiły wyrównanie poziomu wiedzy, poszerzyły kompetencje pracowników i zwiększyły świadomość w zakresie wartości różnorodności osób w zespołach pracowniczych. W wyniku wprowadzonych zmian oraz otwarcia Instytutu na działania na arenie międzynarodowej i intensyfikacji działalności projektowej zwiększyła się także mobilność międzynarodowa pracowników, zrealizowano staże naukowe m.in. w Niemczech i Grecji.

Na podstawie analizy dotychczas obowiązujących procedur oraz dobrych praktyk innych instytucji wprowadzono znaczące zmiany w polityce kadrowej skierowane do pracowników pionu badawczego i kandydatów do pracy na stanowiskach naukowych, oparte na Kodeksie i zasadach Open Transparent Merit-based Recruitment.

Zatrudniono osobę w dziale HR, której zadaniem jest koordynacja zadań z zakresu tzw. „miękkiego HR”, tj. analiza, proponowanie i wdrażanie rozwiązań, które mają na celu poprawę jakości pracy osób zatrudnionych w Instytucie oraz zwiększanie kompetencji miękkich, zwłaszcza wśród kadry zarządzającej zespołami ludzkimi w Instytucie. Powołano także pełnomocnika ds. rozwiązywania konfliktów, co jest szczególnie istotną kwestią dla społeczności zróżnicowanej i otwartej na zmiany. Utworzono zespół do opracowania Planu Równości Płci i do monitorowania efektów jego wdrażania (Plan Równości Płci został opracowany w 2022 roku), a także wprowadzono regulacje określające zasady równości i niedyskryminacji (zarządzenia Dyrektora: w sprawie zasad etycznych pracy naukowej,



regulamin rozwiązywania konfliktów, regulamin podnoszenia kwalifikacji zawodowych, metodyka zarządzania projektami). Planowane jest także wdrożenie polityki antydyskryminacyjnej.

2. Jak została przygotowana ocena okresowa

Punktem wyjścia do opracowania obecnego raportu była analiza dokumentów i procedur wprowadzonych w Instytucie w tym obszarze. Analizy dokonali zarówno pracownicy działu HR, jak i zespół ds. strategii HRS4R, a wyciągnięte wnioski zostały przedstawione z uwzględnieniem zarówno mocnych stron i sukcesów osiągniętych w trakcie wdrażania procesu, jak i ze wskazaniem słabych stron lub procesów, które w naszej ocenie wymagają w naszej instytucji dalszego doskonalenia.

3. W jaki sposób w procesie wdrażania była włączona społeczność badaczy i głównych interesariuszy?

W Instytucie funkcjonuje Intranet, który jest podstawowym źródłem informacji o wprowadzanych regulacjach wewnętrznych, zawiera również wzory dokumentów i najważniejsze wytyczne konieczne do realizacji zadań od strony formalnej. W wyodrębnionej zakładce HR Excellence jest zamieszczona strategia HRS4R i wszystkie dokumenty związane z jej wdrażaniem. Jest to przestrzeń ogólnodostępna dla wszystkich pracowników Instytutu, co umożliwia stały dostęp do najbardziej aktualnych wersji dokumentów. Konsultacje ze społecznością pracowników, w tym badaczy, były prowadzone w formie bezpośrednich rozmów i spotkań, zaś w ramach akcji informacyjnej wykorzystywane były również takie narzędzia jak strona internetowa Instytutu oraz newsletter kierowany do wszystkich pracowników.

4. Czy organizacja ma komitet wdrożeniowy bądź grupę sterującą regularnie monitorującą proces wdrażania?

Na etapie opracowywania strategii wszystkie działania były koordynowane przez jedną osobę, aktualnie w Instytucie funkcjonuje zespół złożony z przedstawicieli różnych obszarów działalności, który dokonuje regularnego



przebiegu wdrażanych w tym obszarze przedsięwzięć i monitoruje ich efektywność.

5. Czy istnieje jakaś zgodność polityki organizacyjnej z HRS4R?

Obecna polityka organizacyjna Instytutu odpowiada wytycznym strategii HRS4R. Jednakże ze względu na trwający proces przygotowania strategii rozwoju Sieci Badawczej Łukasiewicz w perspektywie cztero- i dziesięcioletniej cele i przypisane im działania na poziomie organizacyjnym mogą ulec zmianie. W naszej ocenie, ze względu na wysoki poziom świadomości organizacji oraz wdrażany, inspirowany światowymi instytucjami ład korporacyjny, nie ma zagrożeń dla trwałości wprowadzonych rozwiązań w przyszłości.

6. W jaki sposób organizacja zapewnia realizację proponowanych działań?

Posiadanie logo HR Excellence jest dla naszego Instytutu chlubą i wyróżnikiem w niezwykle zróżnicowanym i specjalistycznym środowisku naukowym i jest przez nas traktowane jako zachęta do ciągłego doskonalenia proceduralnego i utrzymywania wysokiego poziomu organizacyjnego. Widzimy także korzyści z naszych starań na rzecz wdrażania strategii HRS4R w postaci zarówno większej wewnętrznej spójności prowadzonych działań i wyznaczanych celów strategicznych z perspektywy HR, jak i wyższego poziomu świadomości i kompetencji pracowników. Jest to dla Instytutu wyzwanie do samodoskonalenia i temu służą także cykliczne działania zespołu ds. wdrażania strategii HRS4R, który monitoruje na bieżąco efekty jej realizacji i podejmowanych przedsięwzięć.

Również cele działalności wyznaczane przez Centrum Łukasiewicz dla Instytutu na każdy rok uwzględniają działania do realizacji w obszarze HR (tzw. perspektywa Ludzie), co pozwala nam wpisywać elementy wdrażania strategii HRS4R w strategiczny plan działania Instytutu w każdym roku



kalendaryzowym. Podsumowując, realizacja proponowanych działań jest uwzględniona w naszych planach działalności i nadano im priorytetowe znaczenie, dostrzegając ich wagę dla zwiększania poziomu dojrzałości Instytutu i większej przejrzystości procedur oraz skutecznego kształtowania przyjaznego środowiska pracy.

7. W jaki sposób proces wdrażania jest monitorowany

Proces wdrażania monitoruje zespół ds. strategii HRS4R, analizując sposób funkcjonowania wdrażanych procedur, zbierając doświadczenia uczestników poszczególnych procesów, m.in. candidate experience (w procesie rekrutacji) czy user experience (zbieranie doświadczeń zatrudnionych osób).

8. W jaki sposób będą mierzone postępy procesu w kolejnej ocenie

Planujemy dalsze działania podejmowane przez funkcjonujący zespół ds. strategii HRS4R, tj. rozmowy z pracownikami, spotkania i monitoring realizacji celów i funkcjonowania procedur. Zostanie także przeprowadzona anonimowa ankieta wśród pracowników Instytutu.

9. W jaki sposób organizacja przygotowuje się do audytu zewnętrznego

Proces przygotowania do zewnętrznego audytu obejmuje przegląd wewnętrznych dokumentów i procedur oraz monitoring efektów wdrażania strategii HRS4R, a także konsultacje i gromadzenie dobrych praktyk przekazywanych przez inne jednostki posiadające logo HR Excellence.

