Załącznik nr 1 do zarządzenia Rektora nr R.Z.0211.31.2023

PORADNIK ADAPTACYJNY DLA PRACOWNIKÓW

- STRATEGIA ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W UNIWERSYTECIE PEDAGOGICZNYM IM. KOMISJI EDUKACJI NARODOWEJ W KRAKOWIE

"Silne przedsiębiorstwo od słabego naprawdę odróżnia przede wszystkim jego personel (menedżerowie, specjaliści, pracownicy obsługi), ich wiedza i motywacja."

P.F. Drucker, 1964

Opracowano w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską
w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego
pn. „Uczelnia najwyższej jakości – UP to the TOP”
Numer i nazwa Osi priorytetowej: III. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju
Numer i nazwa Działania: 3.5 Kompleksowe programy szkół wyższych

Kraków, marzec 2023 roku

SPIS TREŚCI

1.	**WPROWADZENIE**	**3**
2.	**CELE I PRIORYTETY**	**3**
3.	**DOBÓR KADR**	**4**
4.	**ADAPTACJA NOWYCH PRACOWNIKÓW W UCZELNI**	**5**
5.	**SYSTEM MOTYWACYJNO-SZKOLENIOWY**	**6**
6.	**KOMPETENCYJNE OPISY STANOWISK PRACY**	**7**
7.	**MODEL WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY**	**8**
8.	**SYSTEM OCENY PRACOWNIKA**	**8**
9.	**ZAKOŃCZENIE ZATRUDNIENIA**	**9**
10.	**PODSUMOWANIE**	**9**

I. WPROWADZENIE

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie jest najstarszą uczelnią pedagogiczną kształcącą nauczycieli i wychowawców w Polsce od ponad 75 lat. W ostatnich latach Uniwersytet dokonał znaczącego postępu osiągając znakomite wyniki oceny parametrycznej jednostek badawczo-dydaktycznych, następuje systematyczny, dostrzegany również w międzynarodowej przestrzeni naukowej, wzrost potencjału naukowo –dydaktycznego i naukowo–badawczego Uniwersytetu, ulega wzmocnieniu więź Uczelni z szeroko rozumianym biznesem, oferta dydaktyczna budowana jest w taki sposób, aby zapewnić przyszłemu absolwentowi przewagę konkurencyjną na rynku pracy, współpraca ze szkołami ćwiczeń umożliwia efektywne i nowoczesne kształcenie nauczycieli, będące ważnym elementem misji Uniwersytetu.

Uniwersytet Pedagogiczny jest liderem w zakresie kształcenia, m. in. nauczycieli. Uczelnia prowadzi badania, w tym również interdyscyplinarne, współpracując z wiodącymi ośrodkami naukowymi na świecie oraz wspiera rozwój kadry naukowej. Uniwersytet, aby realizować swoje zadania, a tym samym osiągać cele strategiczne zawarte w Strategii Rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie w latach 2023-2030, wdraża długofalową koncepcję rozwoju zasobów pracowniczych, zmierzającą do ich racjonalnego ukształtowania. Silnie zmotywowani i zaangażowani pracownicy o najwyższych kwalifikacjach, kroczący ścieżką ustawicznego rozwoju kompetencji, kreatywnie realizujący swoje zadania i podejmujący autonomiczne decyzje, to zasób gwarantujący rozwój całej organizacji.

II. CELE I PRIORYTETY

Uniwersytet to ludzie. Nie tylko ci, którzy korzystają z jego usług, ale również Ci, którzy go tworzą. To właśnie od personelu zależy wiele elementów oferowanych usług, wypracowanych standardów, atmosfera oraz w konsekwencji decyzja o podjęciu nauki przez Studentów, a także pozycja Uczelni.

Od października 2018 r. Uniwersytet Pedagogiczny realizuje projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego pn. „Uczelnia najwyższej jakości – UP to the TOP" (dalej: *Projekt*). W ramach projektu od marca 2019 r. realizowane były prace dotyczące obszaru personalnego. W wyniku realizacji tych prac powstały:

1) kompetencyjne opisy stanowisk pracy,
2) model wartościowania stanowisk pracy,
3) system oceny pracownika.

Dokumentem, który całościowo określa działania Uniwersytetu w obszarze zasobów ludzkich, jest niniejszy Poradnik adaptacyjny dla pracowników – Strategia rozwoju zasobów ludzkich (dalej: *Strategia HR*), opracowana w ramach ww. projektu jako element realizacji Strategii Rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w latach 2023 – 2030.

Strategia HR pozwoli na:

1) budowanie potencjału kadrowego Uczelni,
2) monitorowanie i doskonalenie kierunków rozwoju zasobów ludzkich w Uczelni,
3) zwiększenie elastyczności w zatrudnianiu pracowników,

4) rozwój Uniwersytetu jako sprawnie zarządzanego silnego ośrodka badawczo – dydaktycznego.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest odpowiednie wykorzystanie potencjału kadrowego oraz rozwój kompetencji i kwalifikacji zawodowych pracowników poprzez optymalny dobór kadr i wdrożony system motywacyjny. Uczelnia w wyniku wdrażanych zmian restrukturyzacyjnych dąży do racjonalizacji poziomu i struktury zatrudnienia oraz doskonalenia kadr. Dla władz Uczelni priorytetem jest zbudowanie kultury wysokiej efektywności pracy i zaangażowania organizacyjnego przy jednoczesnym umożliwieniu pracownikom realizacji ich potrzeb związanych z powierzonymi zadaniami oraz rozwoju zawodowego.

Opracowanie Strategii HR poprzedziły działanie mające na celu:

1) przygotowanie kompetencyjnych stanowisk pracy we współpracy z kierownikami poszczególnych jednostek organizacyjnych – zarządzenie nr R.Z.0211.61.2021 Rektora z dnia 26 lipca 2021 r. w sprawie wprowadzenia kompetencyjnych opisów stanowisk pracy pracowników naukowo–technicznych, inżynieryjno–technicznych, administracyjnych i obsługi w Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie z późn. zm.;
2) opracowanie założeń procesu wartościowania stanowisk pracy oraz ich wdrożenie w Uczelni – zarządzenie nr R.Z.0211.59.2021 Rektora z dnia 16 lipca 2021 r. w sprawie wprowadzenia wartościowania stanowisk pracy pracowników naukowo–technicznych, inżynieryjno–technicznych, administracyjnych i obsługi oraz zmiany Regulaminu Wynagradzania Pracowników Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie;
3) przygotowanie systemu oceny pracowników niebędących nauczycielami, w tym opracowanie arkuszy oceny w oparciu o wewnętrzne konsultacje – zarządzenie nr KU.Z.0211.5.2021 Kanclerza z dnia 8 lipca 2021 roku w sprawie wprowadzenia Regulaminu przeprowadzenia ocen okresowych pracowników administracji i obsługi Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.

III. DOBÓR KADR

Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania Uczelni powodują konieczność zmian w procesie zatrudniania. Uniwersytet dąży do utrzymania potencjału zatrudnienia na poziomie pozwalającym na efektywną i sprawną pracę w celu realizacji ustawowych zadań uczelni, czyli:

1) prowadzenia kształcenia na studiach lub w innych formach kształcenia,
2) prowadzenia działalności naukowej, świadczenia usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki,
3) prowadzenia i kształcenia doktorantów,
4) kształcenia i promowania kadr uczelni,
5) innych określonych w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U.2018 poz. 1668 z późn. zm.

Władze Uniwersytetu postępują zgodnie z zasadą wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach już zatrudnionych. W Uczelni wspiera się wewnętrzną mobilność pracowników, natomiast ocena kandydatów do pracy oparta jest na posiadanych przez nich kwalifikacjach i kompetencjach.

Uczelnia jest świadoma jak ważny dla potencjalnych pracowników jest pierwszy kontakt z Uczelnią. Dlatego też proces rekrutacji prowadzony jest w sposób rzetelny i obiektywny, z zachowaniem standardów etycznych.

Rekrutacja w Uczelni prowadzona jest według odrębnych zasad dla nauczycieli akademickich oraz dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi zgodnie z obowiązującymi zarządzeniami Rektora w przedmiotowej sprawie.

Procedura naboru kandydatów jest uruchamiana w obu ścieżkach po uwzględnieniu specyficznych wymagań dotyczących stanowiska – kryteriów merytorycznych. Takie podejście pozwala na skuteczną rekrutację kandydatów odpowiadających profilowi stanowiska oraz zapewnia niedyskryminujący sposób doboru kadr.

Nabory kandydatów realizowane są przez komisje rekrutacyjne złożone ze specjalistów umocowanych do analizy dokumentów i selekcji kandydatów, w oparciu o zapisy ww. regulaminów rekrutacji oraz z zachowaniem standardów dotyczących bezpieczeństwa przetwarzanych danych osobowych.

IV. ADAPTACJA NOWYCH PRACOWNIKÓW W UCZELNI

Adaptacja, czyli wprowadzenie nowego pracownika do Uczelni, to proces zakładający sprawne i skuteczne włączenie pracownika w środowisko pracy, polegające m.in. na przekazaniu wzorców zachowań wymaganych od pracownika, przyjęciu i przyswojeniu przez niego nowej roli oraz zapewnieniu stabilnego funkcjonowania w Uczelni.

Celem adaptacji nowych pracowników jest:

1) szybkie i efektywne wprowadzenie nowego pracownika do organizacji (zaznajomienie go m.in. z: misją, strategią działania, historią Uczelni, strukturą organizacyjną),
2) wprowadzenie pracownika w wykonywanie obowiązków,
3) jak najszybsze osiągnięcie samodzielności w pracy,
4) zainteresowanie nowego pracownika miejscem pracy oraz zaprezentowanie mu możliwości dalszego rozwoju osobistego, zachęcenie go do pozostania w Uczelni,
5) zaznajomienie z obowiązującymi przepisami wewnętrznymi (w szczególności: regulaminem pracy, regulaminem wynagradzania, regulaminem organizacyjnym, przepisami bhp) i zewnętrznymi.

Adaptacja pracowników w Uniwersytecie odbywa się poprzez:

1) przekazanie nowemu pracownikowi wszystkich niezbędnych informacji dotyczących stanowiska pracy, powierzonych zadań i funkcjonowania w Uczelni,
2) zapoznanie pracownika z aktami prawa wewnętrznego i zewnętrznego, niezbędnymi do wykonywania pracy, obiegiem dokumentów w Uczelni, a także systemem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
3) dokładne określenie przez przełożonego zadań pracownika oraz oczekiwań wobec niego, w tym przedstawienie nowo zatrudnionemu pracownikowi kompetencyjnego opisu stanowiska pracy,
4) przedstawienie pracownika bezpośrednim współpracownikom,

5) zapoznanie pracownika z zakresami zadań kluczowych jednostek w strukturze Uczelni i topografią budynku/-ów,
6) udostępnienie środków i stanowiska pracy niezbędnych do realizacji zadań,
7) zapoznanie pracownika z procedurami dotyczącymi załatwiania spraw osobistych oraz z możliwościami stwarzanymi przez uczelnię (dodatkowe świadczenia, szkolenia, zniżki, etc.).

V. SYSTEM MOTYWACYJNO-SZKOLENIOWY

Poprawie satysfakcji z pracy sprzyjają działania personalne, realizowane głównie poprzez zapewnienie pracownikom stabilnego zatrudnienia oraz możliwości rozwoju zawodowego – budowania ścieżki kariery zawodowej. W kontekście motywacji do pracy duże znaczenie ma również system wynagradzania oraz motywatory pozapłacowe. Wszystkie te elementy mają na celu bliskie wzmocnienie przywiązania pracownika do miejsca pracy, zwiększenie jego zaangażowania oraz utożsamianie się z misją, wizją i celami strategicznymi pracodawcy.

Motywowanie pracowników jest procesem ciągłym i dynamicznym, wymagającym od pracodawcy sprawnego dostosowywania środków do osiągnięcia zamierzonych celów.

W Uniwersytecie Pedagogicznym funkcjonuje Regulamin pracy wprowadzony zarządzeniem Rektora, który ustala organizację i porządek pracy w Uczelni. Zawiera on także m.in. zapisy dotyczące nagród i wyróżnień, podnoszenia kwalifikacji oraz świadczeń dodatkowych.

Podstawą funkcjonującego w Uniwersytecie systemu motywacyjnego jest racjonalna i przejrzysta polityka płacowa wsparta różnymi formami motywacji pozapłacowej. Uczelnia oferuje pracownikom stabilność zatrudnienia, zapewnia narzędzia i wyposaża stanowiska pracy.

W Uczelni funkcjonuje fundusz premiowy dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w wysokości do 20% wynagrodzenia zasadniczego w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia osobowe tworzony w oparciu o posiadany stan etatów na 31 grudnia każdego roku oraz wypłacane jest dodatkowe wynagrodzenie roczne na zasadach określonych w przepisach o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej.

Dodatkowo, za szczególne osiągnięcia pracownika w pracy zawodowej przejawiające się w wysokiej efektywności pracy, kreatywności i inicjatywie, Rektor może przyznać mu nagrodę lub wyróżnienie w formie określonej w Regulaminie pracy.

Działania motywacyjne dla nauczycieli akademickich realizowane są w oparciu o zasady ujęte w Regulaminie systemu motywacyjnego pracowników Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie wprowadzonym zarządzeniem Rektora.

Podstawą systemu motywacyjnego jest ranking opracowany na podstawie zestawienia osiągnięć naukowych i twórczych. Rodzaj, charakter oraz waga osiągnięć określane są zgodnie z wytycznymi ankiety parametryzacyjnej danej jednostki lub równoważnego dokumentu.

Rozwój (doskonalenie) pracowników jest jednym z podstawowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w Uniwersytecie. Ma on na celu zarówno zapewnienie i wzmocnienie potencjału do realizacji zadań Uczelni, jak i indywidualny rozwój zawodowy poszczególnych pracowników, w tym również szansę na awans.

W Uczelni wspiera się rozwój pracowników, odpowiednio określając cele i planując ścieżki rozwoju. Ukierunkowanie programów szkoleniowych jest elementem niezbędnym

w procesie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego szkolenia w Uniwersytecie realizowane są w oparciu o ocenę potrzeb rozwojowych pracowników.

Wszyscy pracownicy Uniwersytetu mają równy dostęp do szkoleń w celu podnoszenia swoich kwalifikacji i kompetencji, a tym samym – wzmacniania potencjału Uczelni. Udział pracowników w programach szkoleniowych (m.in. szkolenia kompetencyjne specjalistyczne, szkolenia „miękkie", kształcenie na studiach podyplomowych i doktoranckich) jest zależny od obszarów działania poszczególnych jednostek organizacyjnych Uczelni oraz indywidualnych zadań pracownika.

W Uczelni obowiązuje Regulamin działań wspierających doskonałość naukową pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie w ramach programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza" wprowadzony zarządzeniem Rektora.

Systemowe rozwiązania w zakresie wdrażania specjalistycznych programów szkoleniowych podnoszących kompetencje pracowników Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie zostały zapoczątkowane w ramach projektu „Uczelnia najwyższej jakości – UP to the TOP".

Zaplanowano i pozostają w toku realizacji trzy odrębne ścieżki kompetencyjne:

1) dla pracowników administracyjnych
2) dla kadry zarządzającej
3) dla kadry dydaktycznej.

W każdej z wyżej wymienionych ścieżek, na podstawie analizy potrzeb wynikających z zadań realizowanych przez poszczególne grupy pracowników, przygotowano dedykowane pakiety szkoleń specjalistycznych, podnoszących kompetencje i umiejętności uczestników projektu odpowiednio w zakresie zarządczym, dydaktycznym oraz specjalistycznym. Zgodnie z założeniami projektu udzielone wsparcie szkoleniowe, jako element Zintegrowanego Programu Rozwoju, wzmocni potencjał Uczelni i wyposaży w odpowiednie kompetencje jej pracowników.

Realizowane szkolenia przełożą się również na wzrost identyfikacji pracowników z Uczelnią, wzrost poczucia własnej wartości wśród pracowników, będą stanowić zachętę do podejmowania nowych wyzwań. Udział w szkoleniach wpływa ponadto na integrację pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej większej efektowności i odnoszeniu sukcesów zarówno indywidualnych, jak i całej Uczelni.

VI. KOMPETENCYJNE OPISY STANOWISK PRACY

W ramach projektu „Uczelnia najwyższej jakości - UP to the TOP" zostały stworzone kompetencyjne opisy stanowisk pracy w grupach pracowników: naukowo-technicznych, inżynieryjno-technicznych, administracyjnych i obsługi. Działanie to miało na celu wprowadzenie nowego wykazu stanowisk pracy, tj. nazw identyfikujących zakres wykonywanych zadań na danym stanowisku. W celu uzupełnienia opisów stanowisk pracy, kolejnym krokiem realizowanym przez kierowników poszczególnych jednostek organizacyjnych będzie opracowanie szczegółowych zakresów obowiązków pracowników. Kompetencyjne opisy stanowisk zostały wprowadzone zarządzeniem nr R.Z.0211.61.2021 Rektora z dnia 26 lipca 2021 roku z późn. zm.

Cele wprowadzenia opisu stanowiska pracy:

1) określenie miejsca danego stanowiska w strukturze Uczelni oraz wyjaśnienie, jaki wkład wnosi to stanowisko w osiąganie celów organizacyjnych Uczelni,
2) wprowadzenie nowych nazw stanowisk odzwierciedlających specyfikę pracy,
3) definiowanie wymagań rekrutacyjnych na potrzeby ogłoszenia o pracę oraz przedstawienie kandydatom specyfiki stanowiska,
4) określenie zakresu pracy na danym stanowisku oraz wymaganych kwalifikacji formalnych, niezbędnych do prawidłowej realizacji pracy na tym stanowisku,
5) definiowanie wymagań rozwojowych w ramach ścieżki kariery,
6) określenie relacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem, oraz pomiędzy poszczególnymi pracownikami,
7) tworzenie efektywnych systemów rozwoju kompetencji i kreowania postaw.

VII. MODEL WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY

W ramach projektu „Uczelnia najwyższej jakości - UP to the TOP" przygotowano model wartościowania stanowisk pracy. Wartościowanie stanowisk to wycena wartości pracy na poszczególnych stanowiskach w organizacji. Pozwala ona na ustalenie wewnętrznych zależności między stanowiskami i ustalenie ich hierarchii.

Efektem końcowym przygotowania modelu wartościowania stanowisk pracy w Uniwersytecie było zbudowanie tabeli płac zasadniczych opartej na wynikach wartościowania w powiązaniu z wymaganiami kwalifikacyjnymi. Wartościowanie stanowisk pracy zostało wprowadzone w Uniwersytecie zarządzeniem Rektora.

VIII. SYSTEM OCENY PRACOWNIKA

System oceny pracowników to cykliczny proces wartościowania postaw, cech osobowości, umiejętności, zachowań i poziomu wykonania zadań z punktu widzenia celów organizacji. Stanowi on również bogate źródło wiedzy dotyczące aspiracji każdego pracownika, jego planów zawodowych i potrzeb rozwojowych. Wnioski płynące z oceny pracowniczej należy rozważać w kontekście pożądanych kierunków rozwoju pracownika w odniesieniu do określonej grupy pracowniczej, jednostki organizacyjnej czy całej organizacji.

Ocena okresowa nauczycieli akademickich w UP dokonywana jest w oparciu o Zasady dokonywania okresowej oceny nauczycieli akademickich w Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie wprowadzone zarządzeniem Rektora..

Ocena okresowa pracowników administracyjnych oraz obsługi realizowana jest w oparciu o Regulamin przeprowadzania ocen pracowników administracji i obsługi Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie wprowadzony zarządzeniem Kanclerza.

Podstawowym celem wdrożonego systemu oceny jest prawidłowe wykorzystanie potencjału pracowników dla realizacji celów Uczelni i identyfikacja potrzeb w zakresie dalszego rozwoju zawodowego pracowników.

IX. ZAKOŃCZENIE ZATRUDNIENIA

Rozwiązanie stosunku pracy regulowane jest przez właściwe przepisy prawa, w tym Ustawę o szkolnictwie wyższym i nauce oraz Kodeks Pracy.

Pracownik Uczelni, który chce przejść na emeryturę, może złożyć wniosek o podwyższenie wynagrodzenia emerytalnego zgodnie z Regulaminem wynagradzania Pracowników Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.

Emerytowanemu pracownikowi i renciście przysługują świadczenia socjalne określone w Regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych w Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.

X. PODSUMOWANIE

Warunkiem sukcesu Uczelni jest wysoka motywacja pracowników, ich aktywna postawa, inicjatywa i zaangażowanie w wykonywanie zadań. Uniwersytet dąży do tego, by być postrzeganym jako nowoczesna i sprawnie zarządzana uczelnia publiczna działająca na rzecz studentów, doktorantów oraz pracowników z którą warto związać swoją karierę zawodową. Wdrożona Strategia HR ma pomóc w tworzeniu marki dobrego pracodawcy, otwartej uczelni na pomysły studentów i absolwentów. Strategia pozwala na zebranie procedur wewnętrznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.