

ADAM SZOT

---

**POLITYKA KADROWA I JEJ REALIZACJA  
W EUROPEJSKICH UCZELNIACH  
BADAWCZYCH**

---

**RAPORT III**



ADAM SZOT

---

**POLITYKA KADROWA I JEJ REALIZACJA  
W EUROPEJSKICH UCZELNIACH  
BADAWCZYCH**

---

**RAPORT III**

RAPORTY Z BADAŃ – CENTRUM STUDIÓW NAD POLITYKĄ PUBLICZNĄ UAM

POZNAŃ 2021

*Polityka kadrowa i jej realizacja w europejskich uczelniach badawczych*

Adam Szot

Raport III

Publikacja finansowana w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą DIALOG w latach 2019-2021 na podstawie umowy nr 0022/DLG/2019/10.

Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM  
Poznań 2021



## **SPIS TREŚCI**

1. Wprowadzenie .....	5
2. Strategiczne założenia rozwoju kadr akademickich .....	6
3. Zatrudnianie nauczycieli akademickich .....	10
4. Rozwój pracowników .....	17
5. Wnioski końcowe .....	22



## **1. WPROWADZENIE**

Badania prowadzone nad organizacją i funkcjonowaniem uczelni zrzeszonych w LERU jednoznacznie wskazują na fundamentalną rolę strategii rozwoju w długoterminowym planowaniu działań oraz w bieżącym zarządzaniu. W całej rozciągłości dotyczy to również obszaru kadrowego, zarówno w kontekście nauczycieli akademickich, jak również personelu administracyjnego. W ramach niniejszej publikacji wskazane zostaną mechanizmy stosowane w wybranych uczelniach w odniesieniu do pierwszej w tych grup, która obejmuje pracowników zatrudnionych zarówno na stanowiskach naukowych lub dydaktycznych, jak również na etatach łączących oba te zadania.

Już ogólna analiza powyższych mechanizmów prowadzi do wniosku, zgodnie z którym, założenia strategiczne w uczelniach LERU w obszarze personalnym są uszczegółowione i zoperacjonalizowane w wewnętrznych dokumentach sektorowych tj. polityce kadrowej lub szczegółowej strategii rozwoju kadrowego uczelni, a w dalszej kolejności doprecyzowane i sformalizowane w różnych wewnętrznych regulaminach, kodeksach, procedurach.

W uczelniach należących do LERU polityka kadrowa realizowana jest głównie poprzez planowanie, realizowanie i ewaluowanie skuteczności działań w ramach dwóch aspektów – zatrudniania oraz rozwoju (w tym dbałości o jakość) kadry akademickiej. Taką też perspektywę przyjęto w niniejszym tekście. W pierwszej kolejności omówione zostaną więc strategiczne uwarunkowania szeroko rozumianej polityki kadrowej w wybranych uczelniach, a następnie przeanalizowane zostaną założenia, procedury i stosowane specyficzne mechanizmy (1) dotyczące procesu wyboru i zatrudnienia najodpowiedniejszych kandydatów, w tym również awansu stanowiskowego w ramach już istniejącego stosunku pracy oraz (2) systematycznego rozwoju pracowników.

Z perspektywy polskich uczelni zagadnienia te są niezwykle istotne, ponieważ, jak wskazywano w uzasadnieniu do projektu przepisów ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, poziom kadry akademickiej jest kluczową determinantą jakości prowadzonej działalności dydaktycznej i naukowej na uczelniach w naszym kraju. Bez wprowadzenia odpowiednich mechanizmów w zakresie rekrutacji oraz rozwoju tej kadry dynamiczny rozwój szkół wyższych w naszym kraju będzie mocno ograniczony, nie wspominając już o realnej szansie na konkurowanie niektórych polskich ośrodków naukowych z zagranicznymi instytucjami.

## 2. STRATEGICZNE ZAŁOŻENIA ROZWOJU KADR AKADEMICKICH

W strategiach rozwoju wszystkich analizowanych uczelni należących do LERU znajdują się cele lub wskaźniki dotyczące poziomu i jakości kadry akademickiej. Wspólnym mianownikiem dla założeń długoterminowego rozwoju każdej z tych uczelni jest położenie akcentu na odpowiednią dbałość o zasoby osobowe. Przejawia się to w dwóch kluczowych aspektach, tj. zabiegania o najlepszych naukowców oraz troska o już zatrudnionych.

W odniesieniu do pierwszego aspektu można wymienić następujące zagadnienia akcentowane w dokumentach strategicznych uczelni, jako główne kierunki działań:

- tworzenie atrakcyjnego miejsca pracy, które ma zachęcić najlepszych światowych naukowców do aplikowania o zatrudnienie;
- wprowadzenie atrakcyjnych dla nich ścieżek kariery zawodowej;
- zapewnienie odpowiedniej infrastruktury, zarówno naukowej, jak również dydaktycznej oraz socjalnej;
- budowa wizerunku uczelni (głównie poprzez działania promocyjne i marketingowe) jako atrakcyjnego miejsca pracy o globalnych możliwościach i pozycji;
- przyjęcie międzynarodowej perspektywy w zatrudnianiu;
- zapewnienie równości szans w dostępie do wszystkich stanowisk niezależnie od płci, stopnia ewentualnej niepełnosprawności, itd.
- oparcie procesów zatrudniania na zasadach otwartości i transparentności.

W odniesieniu do akcentu na odpowiednią dbałość o zasoby osobowe należy wskazać na:

- funkcjonowanie efektywnych systemów wsparcia (zawodowego, metodycznego, psychologicznego, ogólnorozwojowego, itp.) dla pracowników;
- działania zmierzające do stałej poprawy satysfakcji z pracy w odniesieniu do jej warunków, czasu pracy, rodzaju wykonywanych zadań, indywidualnych ambicji i planów pracowników, itd.;
- zapewnienie optymalnych warunków pracy, w tym z zachowaniem odpowiednich proporcji w ramach work-life balance;
- równości i niedyskryminacji, szczególnie w kontekście możliwości awansów zawodowych w ramach uczelni oraz warunków zatrudniania (w tym przede wszystkim warunków płacowych);
- wdrożenie i stałe doskonalenie mechanizmów wspierających rozwój zawodowy pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji;
- wprowadzenia pozafinansowych mechanizmów motywacyjnych;
- elastyczności czasu i zakresu pracy.

Zastosowanie powyższych zasad będzie miało odzwierciedlenie w następujących przykładach uczelni zrzeszonych w LERU.

W swojej strategii, Uniwersytet Oksfordzki wpisał kilka zobowiązań w odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich, w tym kadry naukowo-dydaktycznej. Jednym z zakładanych celów długofalowych jest przyciąganie, rekrutacja i zatrzymywanie pracowników najwyższej rangi. Dzięki pozyskaniu i utrzymaniu najlepszych, Uniwersytet zamierza pozostać światowym liderem. Zgodnie z założeniami strategicznymi, kluczowe staje się zapewnienie przejrzystych, solidnych i konkurencyjnych zasad wynagradzania. Ponadto, uczelnia deklaruje przyjęcie zobowiązania:

- zapewnienia doskonałej opieki nad dziećmi pracowników,
- zwiększenia dostępności i przystępności cenową zakwaterowania dla pracowników,
- aktywnego promowania zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników tak, aby dołożyli wszelkich starań w celu osiągnięcia jak najwyższej efektywności w pracy i czuli się doceniani.

Jednym w priorytetów Uniwersytetu Oksfordzkiego jest wdrażanie wspierającej, inkluzywnej kultury instytucjonalnej i zwiększanie różnorodności pracowników uczelni na wszystkich szczeblach poprzez realizację licznych planów działania, mających na celu walkę z nierównościami na tle płciowym, rasowym, religijnym, itd.

Rozwój potencjału kadrowego jest również jednym z kluczowych czynników rozwoju uczelni w strategii Uniwersytetu w Kopenhadze. Wskazano w niej na „konieczność kontynuowania rozwoju międzynarodowego środowiska pracy i nauki w celu przyciągnięcia i zatrzymania najlepszej kadry akademickiej”. Wśród kluczowych kroków realizacji tego celu wymieniono m.in.:

- rekrutację z perspektywą globalną - w działaniach rekrutacyjnych uczelnia zobowiązała się do przyjmowania globalnej perspektywy, aby przyciągnąć najlepszych pracowników akademickich. Wymaga to stałego uatrakcyjniania ścieżek kariery i zwiększonej koncentracji na promowaniu uczelni na arenie międzynarodowej, jako jednego z najlepszych uniwersytetów;
- lepsze warunki dla rozwoju kadry akademickiej, co wiąże się z koniecznością stworzenia odpowiednich warunków, aby zapewnić naukowcom możliwość realizacji ich potencjału w inspirującym środowisku, w którym kluczową rolę odgrywa dostęp do światowej klasy infrastruktury. Muszą być również dostępne środki finansowe zarówno na rozwój kadry, jak i na ukierunkowanie zarządzania w karierze.
- środowisko dydaktyczne z inspirującym nauczaniem opartym na badaniach - podstawową filozofią uniwersytetu (zgodnie z analizowanymi dokumentami strategicznymi) jest, by stali pracownicy akademicy byli zaangażowani zarówno w badania, jak i nauczanie. Studenci powinni doświadczać bliższych interakcji z kadrą akademicką i przyczynić się do tworzenia intensywnego środowiska uczenia się. Punktem wyjścia jest permanentny rozwój innowacyjnego nauczania w całym Uniwersytecie.



Strategia rozwoju Uniwersytetu w Kopenhadze jest podstawą opracowania i wdrażania szczegółowej polityki kadrowej, w której wskazano m.in., że uczelnia „zapewnia swoim pracownikom możliwość poszerzania i odnawiania indywidualnych kwalifikacji. Uniwersytet przyczynia się do dobrego życia zawodowego i satysfakcjonującej kariery każdego pracownika, na przykład poprzez coroczne rozmowy dotyczące rozwoju pracowników”, a także: „tworzy ramy dla naukowców i środowisk zawodowych, aby osiągnąć wysoki standard międzynarodowy. Uniwersytet przyciąga międzynarodowych pracowników i oferuje wszystkim pracownikom globalne kwalifikacje, w tym umiejętności językowe”. Szczegółowa polityka kadrowa zawiera szereg wytycznych, w tym: wytyczne dotyczące mobilności, zmiany pracy i rotacji na Uniwersytecie Kopenhaskim; wytyczne dotyczące wydajności i rozwoju pracowników; wytyczne w sprawie rekrutacji i mianowania; wytyczne dotyczące rozwoju umiejętności.

W przypadku Uniwersytetu w Leiden, opracowanie polityki karier, zawierającej obiektywne i przejrzyste kryteria awansu pracowników akademickich poprzez m.in. wprowadzenie wewnętrznego systemu zapewniania jakości, który odpowiada potrzebie ciągłego doskonalenia i istniejącej świadomości jakościowej kadry akademickiej, jest jednym z priorytetów, określonym w dokumentach strategicznych. Uczelnia dąży do zapewnienia maksymalnej swobody swoim pracownikom w określaniu kierunków nauczania i badań. Temu też podporządkowana jest struktura organizacyjna Uniwersytetu. Jednocześnie, zadaniem władz uczelni jest zapewnienie społeczności uniwersyteckiej ambitnego i przyjemnego środowiska pracy. Podejmowane są więc działania, skierowane na utrzymanie obciążenia pracą na rozsądnym poziomie poprzez ustalenie priorytetów, zapewnienie stopniowego wprowadzania nowych inicjatyw oraz uproszczenie procedur administracyjnych tam, gdzie jest to możliwe. Polityka kadrowa uczelni koncentruje się na przyciąganiu, utrzymywaniu i nagradzaniu wysokiej jakości pracowników, zarówno w dziedzinie kształcenia i badań, w tym również na stanowiskach administracyjnych i pomocniczych.

Strategia Uniwersytetu w Lund natomiast zakłada, iż osiągnięcie najwyższej jakości w dydaktyce i badaniach naukowych wymaga odpowiedniej infrastruktury i organizacji wspierającej, co oznacza zarówno dbałość o zaplecze technologiczne, jak też o czynnik ludzki. Jednakowo ceni się wysokie kwalifikacje w zakresie kształcenia i badań naukowych i wzmacnia różnorodność. Ponadto, podkreśla się zasadę dobrze rozwiniętego zarządzania - liderzy i menedżerowie na wszystkich szczeblach posiadają odpowiednią wiedzę i umiejętności, aby ustalać priorytety i wdrażać zmiany, które rozwijają organizację. Tworzy się również warunki do rozwoju mobilności międzynarodowej i do udziału w partnerstwach międzynarodowych.

W Uniwersytecie wdrożono jasną politykę zatrudniania oraz klarowną ścieżkę kariery dla pracowników dydaktycznych i naukowych, opartą na następujących zasadach:

1. rozwijanie strategicznej, długoterminowej i proaktywnej pracy nad dobrymi i jasnymi ścieżkami kariery, rekrutacją i zarządzaniem talentami na wszystkich poziomach organizacji;
2. rozwijanie prac nad rekrutacją oraz dbanie o to, by wszystkie procesy rekrutacyjne starannie uwzględniały zasady i reguły równego traktowania, obiektywizmu i przejrzystości;
3. wykorzystanie stanowisk związanych z rozwojem kariery jako elementu spójnego systemu kariery akademickiej;
4. rozwijanie wsparcia dla awansu akademickiego, ustawicznego rozwoju zawodowego i rozwoju kariery;
5. rozwijanie aktywnego prewencyjnego i systematycznego zarządzania kwestiami równości płci i równego traktowania;
6. rozwijanie Lund University jako międzynarodowej instytucji szkolnictwa wyższego i zapewnienie, że istnieje międzynarodowa perspektywa we wszystkich działaniach oraz, że Uniwersytet jest atrakcyjny dla międzynarodowych pracowników i sprzyja ich integracji.

Z kolei na Uniwersytecie w Edynburgu planuje się wdrożenie modelu podziału pracy. Uznając, że nauczyciele akademicy muszą mieć możliwość zarządzania własnym czasem, Uniwersytet zapewnia, że przydział pracy będzie oparty na strategicznych celach i priorytetach i zobowiązuje się do uczciwego, rozsądnego i sprawiedliwego przydzielania i podziału pracy pomiędzy wszystkimi nauczycielami akademickimi. Model przydziału pracy musi być zgodny z oczekiwaniami dotyczącymi równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz zasadami równości i integracji, a także ułatwiać stworzenie zdrowego środowiska pracy. Monitoring i przegląd modelu będzie się odbywał co 4 lata (w porozumieniu z pracownikami objętymi modelem), natomiast co 2 lata nastąpi przegląd czasu przydzielonego na każde działanie robocze w ramach modelu przydziału pracy. Oprócz podstawowych zadań związanych z dydaktyką i badaniami naukowymi, model przydziału pracy Uczelni uwzględnia również pracę podjętą przez pracowników w imieniu Uniwersytetu, która przyczynia się do rozwoju krajowej lub międzynarodowej społeczności akademickiej, działalność związaną z popularyzacją nauki oraz działalność związaną z kierowaniem i zarządzaniem w uczelni.

Uniwersytet jest zaangażowany w pomoc swoim pracownikom w zachowaniu równowagi między ich zobowiązaniami osobistymi i zawodowymi. W tym celu planuje się również wdrożenie polityki elastycznej pracy. Dotyczy ona wszystkich pracowników z 26-tygodniowym nieprzerwanym stażem pracy i odpowiada osobistym potrzebom pracownika, poprzez m.in. skrócenie godzin pracy, późniejsze lub wcześniejsze godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, pracę w zmniejszonym wymiarze godzin, dzielenie etatu lub praca w rocznym wymiarze godzin.

W przypadku Uniwersytetu w Zurychu zaś, obszarem szczególnie istotnym, ze strategicznego punktu widzenia, jest wspieranie rozwoju kariery akademickiej poprzez zapewnienie jak najlepszych warunków do realizacji prac badawczych na wysokim poziomie, długoterminowych i innowacyjnych. Badania i innowacje są jednym z priorytetów uczelni, gdyż przyczyniają się do rozwoju dyscyplin, otwierają nowe perspektywy i pozwalają na transfer wiedzy do społeczeństwa i gospodarki. W związku z powyższym, uczelnia prowadzi politykę badań naukowych opartych na interdyscyplinarności i transdyscyplinarności oraz ścisłej współpracy krajowej i międzynarodowej.

### **3. ZATRUDNIANIE NAUCZYCIELI AKADEMICKICH**

Pierwszym z aspektów związanych z szeroko rozumianą polityką kadrową w uczelniach LERU są założenia i procedury dotyczące zatrudniania nauczycieli akademickich. Określone w ramach dokumentów strategicznych, znajdują one swoje dalsze uszczegółowienie w ramach polityk kadrowych, a następnie kodeksów wewnętrznych lub ramowych założeń, a następnie w regulaminach i procedurach, na podstawie których formułowane i prowadzone są postępowania zatrudnieniowe na konkretne stanowiska.

Wszystkie z analizowanych uczelni kładą w tym zakresie niezwykle silny akcent na otwartości i transparentności wszystkich postępowań związanych z rekrutacją kadry akademickiej lub awansami stanowiskowymi, a także na równości szans w dostępie do zatrudnienia, co doskonale widać na omawianych dalej przykładach wybranych instytucji. Ponadto, co istotne, o ile inicjatywa zatrudnienia i sam proces wyboru kandydatów na dane stanowiska prowadzony jest przeważnie przez władze poszczególnych jednostek organizacyjnych, o tyle w cały proces na etapie formułowania standardów i warunków zaangażowani są wyspecjalizowani pracownicy uczelni z działów HR / kadrowych. Niejednokrotnie uczelnie korzystają też ze wsparcia zewnętrznych ekspertów metodycznych.

W Uniwersytecie Oxfordzkim przyjęty został „kodeks postępowania w zakresie zatrudnienia i rozwoju kariery zawodowej pracowników naukowych”, który określa wytyczne dotyczące zatrudniania pracowników naukowych. Podstawą jego opracowania były kluczowe zasady i wartości przyjęte przez uczelnię, w myśl których:

1. celem Uniwersytetu jest rekrutacja i selekcja naukowców o najwyższym potencjale do osiągnięcia doskonałości w badaniach;
2. naukowcy są znaczącymi uczestnikami i współtwórcami sukcesu Uniwersytetu w dziedzinie badań naukowych;
3. naukowcy muszą być wyposażeni i wspierani, aby być zdolnymi do adaptacji i elastycznymi w coraz bardziej zróżnicowanym, mobilnym, globalnym środowisku badawczym;

4. rozwój osobisty i zawodowy naukowców jest uznawany i promowany na wszystkich etapach ich kariery, a poszczególni naukowcy ponoszą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty i zawodowy i powinni się w aktywnie angażować w ten proces;
5. równość i różnorodność są promowane we wszystkich aspektach rekrutacji i zarządzania karierą naukowców;
6. Uniwersytet współpracuje z innymi kluczowymi interesariuszami w sektorze w celu podjęcia regularnych i zbiorowych przeglądów postępów we wzmacnianiu atrakcyjności i trwałości karier naukowych w Wielkiej Brytanii.

Odzwierciedleniem tych zasad i wartości są konkretne regulacje i zobowiązania po stronie Uniwersytetu, w myśl których wszystkie nominacje pracowników naukowych dokonywane są zgodnie z „kodeksem postępowania w zakresie równości szans w rekrutacji i selekcji”, jak również zgodnie z wytycznymi dotyczącymi zarządzania procedurami rekrutacyjnymi wydanymi przez Dział Kadr, które promują zasady uczciwej i otwartej selekcji oraz przewidują szkolenia w zakresie uczciwej selekcji. Uniwersytet zobowiązuje się do przestrzegania przepisów zawartych w „Regulaminie Pracowników”, zapewniając równe traktowanie osób zatrudnionych na czas określony w porównaniu z osobami zatrudnionymi na podstawie innych rodzajów umów. Wykorzystywanie umów na czas określony ma miejsce jedynie w przypadkach obiektywnie uzasadnionych. Wszyscy naukowcy przy zatrudnieniu otrzymują egzemplarz „Kodeksu Uczciwości Akademickiej w Badaniach Naukowych Uniwersytetu”, który wyraża zobowiązanie do przestrzegania najwyższych standardów w prowadzeniu swoich badań. Naukowcy, w momencie przyjmowania do pracy, są również zapoznawani z wytycznymi Uniwersytetu dotyczące integralności badań.

Zgodnie z kodeksem postępowania w zakresie zatrudnienia i rozwoju kariery zawodowej pracowników naukowych, muszą być oni wynagradzani zgodnie z odpowiednią skalą uniwersytecką i uprawnieni do stopniowego wzrostu wynagrodzeń na tej samej podstawie, co pozostali pracownicy. Zmiany w skali płac, zatwierdzone przez Radę i Komitet ds. HR, będą miały zastosowanie do wszystkich pracowników badawczych, z zastrzeżeniem przepisów szczególnych wymaganych przez dany organ finansujący.

W Uniwersytecie w Kopenhadze zatrudnianie nauczycieli akademickich prowadzone jest zgodnie przyjętą polityką kadrową, która stanowi uszczegółowienie i operacjonalizację strategii rozwoju uczelni. W tym zakresie obowiązują „Wytyczne w sprawie rekrutacji i mianowania na Uniwersytecie Kopenhaskim”. Ich celem jest ustanowienie ram dla procesu rekrutacji na Uniwersytecie oraz zaangażowania w niego pracowników/przedstawicieli pracowników. Zgodnie z założeniami, proces rekrutacji musi sygnalizować, że Uniwersytet ceni różnorodność i jest pracodawcą równych szans w ramach kryteriów danej nominacji. Mianowania są dokonywane na konkurencyjnych

warunkach, a Uniwersytet zapewnia, że obowiązki związane z danym stanowiskiem mogą być zorganizowane w sposób zapewniający równowagę między zobowiązaniami zawodowymi a godzinami pracy oraz między pracą a czasem wolnym.

Wytyczne określone w polityce kadrowej stosowane są jednolicie do zatrudniania, niezależnie od tego, w której jednostce organizacyjnej naukowiec będzie realizował swoje obowiązki, a także niezależnie od formy zatrudnienia, sposobu finansowania i związanych z nim obowiązków. Zatrudnianie nowych pracowników jest logiczną konsekwencją planowania kadry kierowniczej w oparciu o aktualny skład osobowy zakładu pracy, finanse, przewidywaną wielkość przyszłych zobowiązań oraz wymagań badawczych i dydaktycznych. Planowanie kadry kierowniczej jest omawiane w ramach Komitetu ds. Współpracy Ogólnej przynajmniej raz w roku, w związku z rozmowami budżetowymi. Proces rekrutacji na Uniwersytecie charakteryzuje się najlepszymi praktykami oraz szybkimi procedurami selekcyjnymi i administracyjnymi. W celu zapewnienia szybkości i skuteczności tego procesu, władze uczelni opracowują harmonogram czasowy i procesowy obsadzania wolnych stanowisk. W przypadku korzystania z usług agencji rekrutacyjnych, Uczelnia wymaga, aby na każde stanowisko znaleźli się kandydaci obojga płci. Wszystkie stanowiska w Uczelni obsadzone są po ogłoszeniu konkursowym. Wyjątki od tej zasady muszą mieć miejsce jedynie w wyraźnie uzasadnionych przypadkach i mogą być obsadzone bez ogłoszenia na okres do jednego roku. Jeżeli pracownik, który został pierwotnie powołany na stanowisko nieogłoszone, ubiega się o powołanie na stanowisko stałe, stanowisko to musi zostać ogłoszone i obsadzone zgodnie ze zwyczajową procedurą.

Uczelnia stosuje zarówno mianowanie na czas określony, jak i nieokreślony. Uczelnia powstrzymuje się od stosowania mianowania na czas określony, jeżeli nie ma oczywistego uzasadnienia dla takiego mianowania.

Za sporządzenie zawiadomienia o powołaniu/ogłoszenia o pracy odpowiedzialne jest kierownictwo. Gdy tylko zwolni się stanowisko, kierownictwo decyduje, czy należy je obsadzić w dotychczasowym kształcie, czy też zmienić jego funkcję. Kierownictwo konsultuje się z odpowiednimi członkami działu. Kierownictwo rozważa również, w jaki sposób rekrutacja na dane stanowisko będzie najlepiej zgodna z podstawową zasadą zaangażowania Uniwersytetu w różnorodność i równość szans. Oznacza to na przykład, że zawiadomienia o mianowaniu i ogłoszenia o pracy muszą być sformułowane w taki sposób, aby osiągnąć jak najszerszy zasięg.

Przed obsadzeniem jakiegokolwiek stanowiska na Uniwersytecie przeprowadzane są rozmowy kwalifikacyjne. Na każde stanowisko musi być przeprowadzona co najmniej jedna tura rozmów kwalifikacyjnych, przy czym Uniwersytet zaleca, aby były one uzupełnione o kolejne tury. Rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są przez komisję rekrutacyjną składającą się z przedstawicieli kierownictwa i pracowników, których dotyczyć będzie nominacja. W skład komitetu ds. mianowania powinni, w miarę możliwości, wchodzić

zarówno przedstawiciele płci żeńskiej, jak i męskiej. Odrzucone kandydatury otrzymane w odpowiedzi na zawiadomienie o powołaniu/ogłoszenie o pracy z zasady nie mogą zostać wykorzystane do obsadzenia innego stanowiska. Jeśli jednak jest to pożądane, można zastosować takie rozwiązanie pod warunkiem, że kandydat wyrazi na to zgodę. W uzupełnieniu do rozmów kwalifikacyjnych, Uczelnia zaleca uzyskanie referencji (wymaga to zgody kandydata). Dodatkowo, mogą zostać przeprowadzone testy, a także wykłady próbne.

Po podjęciu decyzji o mianowaniu kandydata zostaje on o tym fakcie powiadomiony, a następnym krokiem są negocjacje płacowe. Negocjacje te powinny z reguły zostać zakończone przed objęciem stanowiska przez wybranego kandydata i zaleca się, aby zostały zakończone przed przyjęciem oferty pracy przez kandydata.

Częścią pozytywnie zakończonego procesu rekrutacji jest powitanie nowego pracownika. Jednostka jest zobowiązana do zaplanowania procesu wprowadzenia obejmującego organizację miejsca pracy, fizyczne otoczenie, współpracowników, procedury pracy oraz obowiązki i odpowiedzialność. W planowaniu wprowadzenia dla nowego pracownika należy uwzględnić tych pracowników, z którymi nowy pracownik będzie miał do czynienia na co dzień.

Zatrudnienie na Uniwersytecie Kopenhaskim zwykle wiąże się z trzymiesięcznym okresem próbnym, co musi być zaznaczone w umowie o pracę. W przypadku nowego, nieprzerwanego zatrudnienia na podstawie tego samego układu zbiorowego w innym miejscu na Uniwersytecie, okres próbny nie jest wymagany.

Podobną procedurę zatrudniania pracowników stosuje również Uniwersytetu w Leiden, gdzie podstawową zasadą przy rekrutacji kadr naukowych jest obsadzanie wolnych stanowisk akademickich w oparciu o otwartą i przejrzystą procedurę rekrutacji i selekcji. Ogłoszenia o wolnych stanowiskach muszą być zamieszczane na stronie internetowej Uniwersytetu, a opcjonalnie również przekazane za pośrednictwem innych kanałów wewnętrznych i zewnętrznych. Przy rekrutacji na stanowisko akademickie należy spełnić wymagania związane z tym stanowiskiem (w ramach profilu Uczelnianej Klasyfikacji Stanowisk, wytycznych Uczelni i wytycznych wydziałowych).

Zasadą jest, że umowy o pracę z kadrą akademicką są podpisywane na czas nieokreślony. Zatrudnienie na czas określony możliwe jest natomiast w następujących okolicznościach:

1. w przypadku ogólnego zatrudnienia na czas określony,
2. na czasowe zatrudnienie na zastępstwo,
3. o pracę sezonową.

Ponadto, pracownicy akademicy, którzy są odpowiedzialni tylko za jedno z podstawowych zadań uczelni, czy to prowadzenie zajęć akademickich (stanowisko nauczyciela akademickiego), czy też prowadzenie badań naukowych (stanowisko pracownika naukowego), są zatrudniani na czas określony.

Zasadą jest, że pracownicy akademicy muszą posiadać stopień naukowy doktora. Osoby nieposiadające stopnia naukowego doktora nie mogą zostać mianowane na stanowisko wykładowcy uniwersyteckiego, starszego wykładowcy uniwersyteckiego lub profesora. Jeżeli wydział chce mianować na stanowisko profesora zwykłego nauczyciela akademickiego nieposiadającego stopnia naukowego doktora, musi zwrócić się o indywidualną zgodę.

Wszyscy pracownicy uczelni, pełniący funkcje dydaktyczne, muszą posiadać co najmniej jedno uprawnienie do nauczania. Posiadanie podstawowych kwalifikacji nauczycielskich (BKO), określonych na szczeblu krajowym, jest obowiązkowe dla wszystkich profesorów, starszych wykładowców uniwersyteckich, wykładowców uniwersyteckich i nauczycieli, którzy są zatrudnieni na Uniwersytecie w Lejdzie na okres co najmniej 1 roku i w wymiarze co najmniej 0,5 etatu. Senior Teaching Qualification (SKO) to kwalifikacje dla nauczycieli akademickich, którzy odgrywają rolę w dalszym nauczaniu na poziomie wyższym niż ich własna dyscyplina. Kwalifikacje te są obowiązkowe jedynie dla osób, które awansują z wykładowcy uniwersyteckiego na starszego wykładowcę uniwersyteckiego dzięki doskonałym wynikom w nauczaniu.

W Uniwersytecie w Lund uznaje się stopnie akademickie i odpowiadające im wymagania w zakresie umiejętności w obszarze nauczania i badań naukowych, określone w przepisach prawa powszechnie obowiązującego w Szwecji. Rekrutacja kadry akademickiej ma na celu znalezienie pracowników posiadających jak najlepsze kompetencje i potencjał do wykonywania obowiązków związanych z danym stanowiskiem. Obowiązujący w uczelni regulamin obsadzania etatów określa - oprócz zasady konkurencyjnego naboru - szereg aspektów polityki kadrowej, które mają znaczenie dla mianowania nauczycieli akademickich, takich jak procedura dotycząca kandydatów do przeniesienia na inne stanowisko i umowy o rozwoju kariery, skład komisji rekrutacyjnych i polityka dotycząca grup docelowych. Wymagania kwalifikacyjne i kryteria oceny wynikają z regulacji zawartych w szwedzkim prawie oraz w uczelnianym regulaminie mianowania. Ze względu na zróżnicowane tradycje i warunki panujące na poszczególnych wydziałach, może zaistnieć potrzeba wprowadzenia dalszych, bardziej precyzyjnych wymagań kwalifikacyjnych i kryteriów oceny na poziomie wydziału, jednak wydział nie może obniżyć wymagań dotyczących kwalifikacji w stosunku do tego, co zostało wcześniej określone.

W procesach związanych z rekrutacją, mianowaniem i awansem przestrzega się zasad równego traktowania, obiektywizmu i przejrzystości. Przy dokonywaniu nominacji zwraca się uwagę wyłącznie na obiektywne czynniki, takie jak wiedza i kompetencje, które mają znaczenie nadrzędne oraz doświadczenie badawcze i dydaktyczne. Uwzględnia również obiektywne przesłanki, które są zgodne z ogólnymi celami rynku pracy: równość płci, cele polityki społecznej i zatrudnienia. Nauczyciele akademicy są zatrudniani na podstawie decyzji rektora (dotyczy to również decyzji w związku z wnioskiem o awans).



Profesorów i starszych wykładowców zatrudnia się do prowadzenia zajęć dydaktycznych i badań naukowych. Tytuł profesora jest najwyższą rangą mianowania na stanowisko dydaktyczne. Rząd wydaje przepisy dotyczące kwalifikacji i kryteriów oceny, które będą miały zastosowanie przy zatrudnianiu profesorów i starszych wykładowców. Jeżeli zaś przepisy wydane przez rząd nie postanowią inaczej, każda uczelnia sama decyduje, jakich kategorie nauczycieli, poza profesorami i starszymi wykładowcami, potrzebuje, oraz o wymaganiach i kryteriach oceny stosowanych przy ich zatrudnianiu.

Rząd lub rządowa agencja wyznaczona może określić, że stanowisko dydaktyczne w uczelni jest łączone z zatrudnieniem (w przypadku lekarza lub dentystry) ze szkoleniem specjalistycznym lub z zatrudnieniem innym niż lekarz w celu prowadzenia kształcenia i badań medycznych. Do powołań na stanowiska dydaktyczne stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące powoływania na stanowiska dydaktyczne oraz powoływania na stanowiska, które mają być łączone ze stanowiskami dydaktycznymi. Przed powołaniem na stanowisko dydaktyczne należy umożliwić organowi odpowiedzialnemu za opiekę zdrowotną przedstawienie swoich uwag, jeżeli stanowisko ma być łączone ze stanowiskiem w placówce opieki zdrowotnej.

W przypadku pracowników dydaktycznych, wymagania dotyczące kwalifikacji odnoszą się do predyspozycji i ogólnych umiejętności potrzebnych do wypełniania obowiązków związanych z danym stanowiskiem. Ocenę kwalifikacji należy przeprowadzać w oparciu o Regulamin powoływania oraz specyfikację osobową ustaloną dla danego powołania. Przy ocenie kwalifikacji kandydatów należy zwrócić uwagę na to, czy wystąpiły szczególne czynniki, które miały wpływ na rozwój zawodowy, np. urlop spowodowany chorobą, urlop rodzicielski, pracę, służbę w siłach zbrojnych, pełnienie funkcji z wyboru w organizacjach związkowych i studenckich itp.

Istotną kwestią w procesie rekrutowania na stanowiska związane z realizacją kształcenia jest odpowiednie przygotowanie metodyczne. Dla kandydatów na stanowisko profesora, adiunkta, starszego wykładowcy, Uniwersytet w Lund ustala wymóg odbycia co najmniej pięcioletniego szkolenia w zakresie nauczania i uczenia się w szkolnictwie wyższym. Celem szkolenia jest, by uczestnik wykazał się wiedzą, doświadczeniem i podejściem, które stanowią podstawę profesjonalnego nauczania w szkolnictwie wyższym w zakresie swojego przedmiotu oraz, by uczestniczył w rozwoju szkolnictwa wyższego. W przypadku braku takiego szkolenia przeprowadza się ocenę w celu stwierdzenia, czy równoważna wiedza i doświadczenie zostały zdobyte w inny sposób, a następnie włącza się ją do dokumentacji uzupełniającej decyzji o mianowaniu. Jeżeli kandydat nie miał możliwości zdobycia wymaganej wiedzy na poprzednich stanowiskach, mianowanie nadal może zostać dokonane, jednak wówczas osoba mianowana musi ukończyć wymagane szkolenie w zakresie nauczania i uczenia się w szkolnictwie wyższym w ciągu pierwszych 2 lat zatrudnienia. W przypadku adiunktów, starszych adiunktów i wykładowców wymóg odbycia co najmniej pięcioletniego szkolenia



w zakresie nauczania i uczenia się w szkolnictwie wyższym nie ma zastosowania, jeżeli okres zatrudnienia jest krótki (maksymalnie 1 rok) lub zakres mianowania jest ograniczony (maksymalnie 20%). W takich przypadkach osoba mianowana odbywa szkolenie w zakresie nauczania i uczenia się w szkolnictwie wyższym w oparciu o obowiązki związane ze stanowiskiem, które stanowi warunek przedłużenia mianowania.

Po ustaleniu potrzeb rekrutacyjnych podejmuje się decyzję o specjalizacji stanowiska, specyfikacji osobowej oraz o publikacji ogłoszenia o naborze. Należy określić przedmiot mianowania, który powinien być jasno zdefiniowany w oparciu o cele rekrutacyjne oraz plany równości płci i równego traktowania. W celu osiągnięcia przez Uniwersytet równej równowagi płci i zwiększenia różnorodności, specjalizacja stanowiska powinna być określona w sposób szeroki i wystarczająco ogólny.

Dla każdego wolnego stanowiska należy sporządzić specyfikację osobową, która stanowi podstawę informacji o stanowisku. W przypadku stanowisk na czas określony w informacji o stanowisku podaje się również okres, na jaki zostało ono powołane. Specyfikacja osobowa stanowiska w jasny sposób przedstawia wymagania kwalifikacyjne i kryteria oceny określone w zasadach mianowania, a także uzupełniające wymagania kwalifikacyjne i kryteria oceny wynikające ze strategicznych uwarunkowań i potrzeb organizacji. W celu promowania równości płci i różnorodności oraz ułatwienia mobilności i rekrutacji międzynarodowej wiedzy fachowej stanowiska są z zasady ogłaszane na arenie międzynarodowej.

Na każdym wydziale działa co najmniej jedna akademicka komisja ds. mianowania. Uczelniana komisja ds. mianowania składa się z przewodniczącego, co najmniej trzech przedstawicieli nauczycieli akademickich oraz dwóch przedstawicieli studentów. Ponadto, powołuje się co najmniej dwóch zastępców nauczyciela akademickiego i co najmniej jednego zastępcę przedstawiciela studentów. Uczelniane komisje rekrutacyjne przedstawiają wnioski o mianowanie na stanowiska profesorów (w tym adiunktów i profesorów wizytujących). Część procesu rekrutacji na stanowisko może być przeprowadzona przez komisję rekrutacyjną. W przypadku innych stanowisk dydaktycznych można powołać grupę roboczą. W skład komisji rekrutacyjnej wchodzi przede wszystkim członkowie Uczelnianej Komisji ds. Mianowania uznani za odpowiednich do szybszego i prostszego przeprowadzenia części postępowania przygotowawczego. W skład komisji rekrutacyjnej wchodzi co najmniej jeden członek Uczelnianej Komisji ds. Mianowania, jeden przedstawiciel studentów oraz jeden przedstawiciel wydziału

Komisja rekrutacyjna lub grupa robocza mogą, po konsultacji z właściwym wydziałem, dokonać selekcji zgłoszeń kandydatów, którzy wyraźnie nie kwalifikują się do objęcia danego stanowiska, zanim zgłoszenia zostaną przekazane ekspertowi zewnętrznemu (ekspertom zewnętrznym). Należy sporządzić dokumentację przedstawiającą powody, dla których kandydaci nie kwalifikują się do objęcia stanowiska. Kandydaci, którzy zostali wyeliminowani, są informowani, że nie będą brani pod uwagę przy obsadzaniu stanowiska. Kandydaci, którzy nie posiadają jedynie wykształcenia w zakresie nauczania

i uczenia się w szkolnictwie wyższym i nie zdobyli w inny sposób równoważnej wiedzy, nie mogą zostać odrzuceni jedynie z tego powodu.

W przypadku awansu stanowiskowego w ramach już istniejącego stosunku pracy, osoba inicjująca zatrudnienie przedstawia kierownictwu ogłoszenie o naborze, na podstawie profilu wolnego stanowiska. Następnie, kandydaci do przeniesienia są informowani o wolnych miejscach pracy. Jeżeli dane stanowisko jest odpowiednie dla więcej niż jednego kandydata do przeniesienia, zaplanowane zostają rozmowy kwalifikacyjne z tymi kandydatami, tak, aby można było dokonać dalszej oceny. Jeżeli na dane stanowisko nie ma odpowiedniego kandydata do przeniesienia, ogłoszenie o wolnym stanowisku jest opublikowane na stronie internetowej Uniwersytetu. Osoba odpowiedzialna za wakat wyznacza komisję doradczą ds. naboru lub wnioskuje o jej powołanie. W skład komisji wchodzi co najmniej trzech, a maksymalnie pięciu członków. Po zakończeniu procedury zgłaszania kandydatur komisja sporządza projekt zalecenia dla osoby odpowiedzialnej za wolne stanowisko. Osoba odpowiedzialna za wolne stanowisko decyduje, w razie potrzeby po konsultacji z komisją, który z kandydatów otrzyma propozycję objęcia wolnego stanowiska. Przy wyborze kandydatów, w przypadku jednakowej „przydatności”, pierwszeństwo będą mieli kandydaci wewnątrzni, kobiety, osoby niepełnosprawne zawodowo i mniejszości etniczne.

W przypadku Uniwersytetu w Edynburgu, kluczowym momentem w procesie rekrutacji jest właściwe określenie specyfiki danego stanowiska i wymagań stawianych kandydatom. Wszystkie nowe stanowiska pracy, jak też stanowiska, które się zwolniły, a nastąpiła w nich znacząca zmiana w zakresie obowiązków lub kwalifikacji, muszą zostać przesłane do działu kadr w celu ich zakwalifikowania. Kierownicy, tworzący lub dokonujący przeglądu stanowisk pracy w ramach restrukturyzacji, muszą przedyskutować i uzgodnić potrzebę nowego stanowiska lub zmiany istniejącego stanowiska z odpowiednim kierownikiem wyższego szczebla. Następnie, kierownik wypełnia formularz wniosku o zakwalifikowanie i składa go do kierownika działu HR. Przygotowuje również aktualny opis stanowiska pracy i aktualizuje schemat organizacyjny, który zawiera nazwy stanowisk i stopnie. Wnioski o kwalifikacje są rozpatrywane przez co najmniej 2 specjalistów z działu HR. Każdy ze specjalistów niezależnie przeprowadzi procedurę dopasowania stanowisk, korzystając z profili zakwalifikowania, przed przyznaniem oceny. Jeżeli nie będą w stanie dojść do porozumienia w sprawie oceny, inny specjalista ds. zasobów ludzkich również przeprowadzi analizę dopasowania stanowisk. Decyzje o zakwalifikowaniu są oparte na aktualnym, uzgodnionym i zatwierdzonym opisie stanowiska pracy i schemacie organizacyjnym.

#### **4. ROZWÓJ PRACOWNIKÓW**

Mechanizmy wsparcia rozwoju pracowników akademickich w uczelniach wskazują na pewne ogólne uwarunkowania i założenia. Szczegółowe rozwiązania zostały omówione poniżej.

Po pierwsze, we wszystkich uczelniach LERU kładzie się bardzo mocny akcent na planowanie i etapową ewaluację rozwoju kariery zawodowej zatrudnianych pracowników. Indywidualne plany opracowywane są przy ścisłej kooperacji pracownika oraz uczelni reprezentowanej albo przez opiekuna naukowego lub bezpośredniego przełożonego albo w kooperacji z odpowiednio do tego przygotowanymi pracownikami działów administracji uczelnianej (dział kadr, dział karier, itp.). Plany te tworzone są przeważnie na początku zatrudnienia, a następnie są cyklicznie (przeważnie raz w roku) analizowane. Szczególnego znaczenia ewaluacja ta nabiera w odniesieniu do osób zatrudnionych na czas określony w momencie, gdy okres ten dobiega końca i podejmowane są decyzje dotyczące ewentualnego przedłużenia stosunku pracy.

Po drugie, pracownicy są zobowiązani do stałego rozwoju i podnoszenia swoich kwalifikacji. Efekty ich działań w tym zakresie są etapowo oceniane i w razie potrzeby stosowane są mechanizmy korygujące. Jednocześnie, realizacja tego zobowiązania jest wspierana działaniami ze strony uczelni, tj. działaniami wyspecjalizowanych działów lub pracowników, którzy odpowiedzialni są za organizację szkoleń, kursów, warsztatów lub wsparcia indywidualnego albo pomoc w ich wyborze.

Po trzecie, kadra akademicka poddawana jest cyklicznej i rzetelnej ocenie. Ocena ta jest prowadzona na dwóch poziomach – w odniesieniu do każdego pracownika indywidualnie, a także w odniesieniu do ogólnego stanu zatrudnienia w kontekście realizacji zakładanych celów i jakości działalności naukowej i dydaktycznej. Oceny indywidualne połączone są zawsze ze wsparciem dalszego rozwoju pracownika.

Po czwarte, w ocenie pracowników kluczowego znaczenia nabierają osiągnięcia ponaduczelniane. Przeważnie wymagane są efekty (potwierdzone stosownymi dowodami) o międzynarodowym zasięgu oddziaływania.

W Uniwersytecie Oxfordzkim naukowcy ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie własną karierą i jej kontynuację. Zachęca się ich i ich opiekunów do aktywnego poszukiwania możliwości rozwoju - takich jak zaangażowanie w aspekty zarządzania badaniami (np. zarządzanie budżetem i projektami), nauczanie, publikacje i udział w konferencjach, członkostwo w komitetach i inne prace społeczne, przygotowywanie wniosków badawczych, proponowanie nowych możliwości badawczych i źródeł finansowania oraz uczestnictwo w odpowiednich kursach. Naukowcy powinni poszukiwać odpowiednich możliwości zdobycia nowych umiejętności poprzez szkolenia, działania rozwojowe, takie jak uczestnictwo w konferencjach, a ich opiekunowie powinni ich w tym wspierać. Zasadą jest, że opiekun naukowy przeprowadza rozmowę z naukowcem mającą na celu określenie jego aspiracji i prawdopodobnej ścieżki kariery, która powinna mieć miejsce zazwyczaj w ciągu pierwszych trzech miesięcy zatrudnienia. W trakcie trwania zatrudnienia plany te powinny być cyklicznie poddawane ewaluacji. Przy planowaniu i zarządzaniu karierą zawodową zachęca się naukowców do korzystania ze wskazówek Komisji Kadrowej oraz zasobów dostępnych u koordynatorów

ds. umiejętności w poszczególnych wydziałach, a także z Biura Karier w zakresie planowania i zarządzania karierą zawodową. Naukowcy pragnący kontynuować karierę naukową na Uniwersytecie Oksfordzkim po wygaśnięciu ich obecnej umowy są wspierani przez swojego przełożonego i/lub opiekuna grantu w poszukiwaniu odpowiedniego alternatywnego zatrudnienia. Wyznaczony przełożony jest odpowiedzialny, zgodnie z procedurami Uniwersytetu dotyczącymi pracowników kończących pracę na czas określony, za zwrócenie uwagi naukowca na stronę internetową Uniwersytetu poświęconą ofertom pracy oraz za regularne spotkania z naukowcem (jeśli sobie tego życzy) w celu omówienia potencjalnie odpowiednich alternatywnych możliwości zatrudnienia. Naukowcy powinni rozpocząć dyskusję na temat możliwości rozwoju przyszłej kariery zawodowej ze swoimi opiekunami naukowymi, a dyskusja taka powinna odbyć się na długo przed zakończeniem umowy na czas określony (w wielu okolicznościach odpowiednie może być około dziewięć miesięcy przed zakończeniem). Należy dłożyć starań, aby rozważyć realistyczne możliwości kariery zarówno poza uniwersytetami, jak i w ramach uniwersytetów, tak, aby każda decyzja o kontynuowaniu pracy badawczej była podejmowana świadomie, a nie domyślnie. W przypadku podjęcia kolejnej pracy badawczej w Oxfordzie, mogą być dostępne ograniczone fundusze pomostowe i wsparcia kariery, które zapewnią ciągłość zatrudnienia w przypadku przerw w finansowaniu. W przypadku niezalezienia odpowiedniego alternatywnego zatrudnienia, naukowiec może być uprawniony do otrzymania ustawowej odprawy z tytułu redukcji zatrudnienia.

Wydziały Uniwersytetu w Leiden przeprowadzają coroczny przegląd swoich pracowników, tzw. fleetreview (przegląd kadrowy) w celu przeanalizowania składu kadry akademickiej zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, częściowo w świetle pożądaných zmian strategicznych. Przegląd kadry może, w razie potrzeby, skutkować awansami w ramach Uniwersytetu, ścieżkami rozwoju lub inicjowaniem wniosków o granty osobiste. Przegląd kadry przyczynia się do starannego i dobrze zorganizowanego wdrażania polityki kadrowej i jest przeprowadzany pod nadzorem rady wydziału.

Przynajmniej raz w roku wszyscy pracownicy biorą udział w rozmowie dotyczącej wyników i rozwoju (P&D Interview) z okresu ostatniego roku, które są zapisywane w ocenie. Rozmowa P&D jest warunkiem koniecznym do przyznania mianowania na stanowisko stażysty, awansu i specjalnych wynagrodzeń, takich jak dodatkowe okresowe podwyżki wynagrodzenia i premie. Ścieżka „tenure track” może być stosowana na niektórych wydziałach jako instrument przyciągania, rozwoju i zatrzymywania utalentowanych pracowników akademickich. Otwieranie stanowisk w ramach tego typu ścieżki kariery musi odbywać się na podstawie ustrukturyzowanego planowania kadrowego i w ramach prawnych. Wyniki i rozwój osób zatrudnionych na tej ścieżce są regularnie oceniane na podstawie wcześniej sformułowanych kryteriów, a w ocenie końcowej uwzględniona zostanie również opinia zewnętrznych recenzentów.

Ścieżka „tenure track” opiera się na podstawowych zasadach:

1. jest skierowana do najlepszych pracowników naukowych;
2. maksymalny okres zatrudnienia wynosi maksymalnie 7 lat;
3. perspektywa uzyskania stanowiska profesora.

Wytyczne zostały celowo sformułowane w tej kwestii dość ogólnie, tak, aby wydziały mogły sformułować własną interpretację, uwzględniającą ich specyficzny kontekst. Taka ścieżka kariery będzie starannie monitorowana. Jeśli po 6 latach lub wcześniej z dokumentacji wynika, że ścieżka nie może prowadzić do dalszej jej kontynuacji, umowa o pracę może zostać przedwczesnie rozwiązana, z podaniem przyczyn.

W Uniwersytecie w Lund decyzje dotyczące oceny awansu na stanowisko profesora, starszego wykładowcy oraz starszego wykładowcy stowarzyszonego w Uniwersytecie w Lund opierają się na względach strategicznych i obejmują rozważania, czy pracownik przedstawił udokumentowany wkład w rozwój organizacji i czy jest oceniany jako odpowiedni do awansu, mianowicie, czy wykazuje się rozwojem zawodowym w zakresie kształcenia i badań/wiedzy artystycznej, w perspektywie ogólnej i długoterminowej. Starszego wykładowcę zatrudnionego w uczelni awansuje się na starszego wykładowcę stowarzyszonego, jeżeli posiada predyspozycje do tego zatrudnienia, zgodnie z kryteriami oceny określonymi przez uczelnię. Praca i kwalifikacje starszego wykładowcy powinny być oceniane w połowie okresu zatrudnienia. Pracownik otrzymuje na piśmie wskazówki dotyczące obszarów, które szczególnie należy rozwinąć, aby awansować na starszego wykładowcę stowarzyszonego na czas nieokreślony. O awans na to stanowisko można ubiegać się tylko raz. Wniosek należy złożyć w odpowiednim wydziale nie później, niż sześć miesięcy przed zakończeniem zatrudnienia.

Zasady corocznego awansu akademickiego Uniwersytet w Edynburgu stosuje się do wszystkich nauczycieli akademickich objętych profilami stopni naukowych obowiązującymi w Uniwersytecie, którzy ubiegają się o awans na wyższy stopień oraz do nauczycieli akademickich i klinicznych nauczycieli akademickich ubiegających się o tytuł doktora lub kierownika katedry. Wnioski o awans są rozpatrywane corocznie, na podstawie kryteriów określonych w profilach stopni akademickich popartych odpowiednimi „przykładami doskonałości”. Ponieważ Uniwersytet jest sygnatariuszem Deklaracji z San Francisco w sprawie oceny badań naukowych (DORA), oceny wniosków muszą stosować się do jej wytycznych dotyczących wartości i wpływu wszystkich wyników badań i nie mogą opierać się na jednym akademickim mierniku. Wnioski muszą wykazać zaangażowanie kandydata w działania na rzecz równości, różnorodności i integracji, odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju. Przy ocenie uwzględnia się okoliczności szczególne - długotrwała choroba, niepełnosprawność lub urlop macierzyński/adopcyjny/wspólny urlop rodzicielski, które mogłyby wpłynąć na wydajność kandydata, jak również wymiar czasu pracy.

Uczelnia powoła zespół, złożony z kierowników akademickich wyższego szczebla, którego zadaniem będzie przegląd wszystkich złożonych wniosków i ocena, czy kandydaci spełniają niezbędne wymagania. Po rozpatrzeniu wniosku kandydat zostanie powiadomiony o wyniku - jeśli wniosek kandydata zostanie poparty, zostaje on przekazany do zespołu ds. awansów. Jeśli zaś wniosek nie zostanie uznany, kandydat posiada możliwość omówienia go, poprawy i złożenia w przyszłym naborze. Zespół ds. awansów dokonuje oceny wniosku na podstawie kryteriów określonych w profilach ocen popartych „przykładami doskonałości”. W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku wydane zostanie zalecenie przyznania stopnia lub tytułu centralnej komisji ds. awansów akademickich.

W przypadku powiązania stanowiska z działalnością akademicką i administracyjną, kandydat wraz z władzami szkoły/wydziału musi określić, jaką część jego roli można zakwalifikować jako akademicką. Jeśli co najmniej 50% stanowiska zajmuje działalność akademicka, kandydat powinien ubiegać się o awans zgodnie z ogólną procedurą awansów akademickich.

W celu zapewnienia jakości i podniesienia kompetencji pracowników, zespół HR zaproponuje odpowiednie szkolenia w oparciu o liczbę i rodzaje stanowisk, w tym omówi i uzgodni profil szkoleń ze związkami zawodowymi, zwołuje zespół składający się z pracowników mających doświadczenie w dopasowywaniu stanowisk, a następnie przedstawi wyniki władzom szkoły/wydziału.

Uniwersytet jest odpowiedzialny za stworzenie odpowiedniego środowiska i warunków pracy, jak również ram, w których naukowcy są wspierani i zachęceni do planowania i rozwoju swojej kariery. Uniwersytet jest członkiem Karty Athena SWAN, która uznaje postępy w zakresie równości płci: reprezentacji, awansu i sukcesu. W Uniwersytecie przyjęto „Kodeks postępowania w zakresie zarządzania pracownikami naukowymi i rozwoju ich kariery zawodowej”, który ma na celu określenie konkretnych obowiązków w procesie zarządzania, spoczywających na naukowcu, jego kierowniku (zwykle głównym badaczu) oraz uczelni.

Podobnie, jak inni członkowie personelu, naukowcy powinni odbywać coroczne formalne spotkania dotyczące postępów i oceny, często określane jako przegląd roczny, przegląd wyników i rozwoju lub ocena. Ustalenia dotyczące przeglądu rocznego dla naukowców muszą obejmować dwa odrębne zestawy celów: związanych z postępem projektu badawczego skoncentrowanych na szerszej karierze i rozwoju osobistym naukowca. Uniwersytet oferuje szereg formalnych możliwości, w tym warsztaty face-to-face, konsultacje indywidualne, kursy online, mentoring oraz opcje inicjatyw rozwojowych prowadzonych przez naukowców. Często istnieje również możliwość wynegocjowania możliwości rozwoju.

Uniwersytet w Zurychu promuje zasadę równych szans, różnorodności i zrównoważonego rozwoju poprzez ułatwienie kreowania ścieżek kariery akademickiej w zgodności



z profilami umiejętności i obowiązkami rodzinnymi. Obejmuje to zapewnienie takich opcji kariery akademickiej, które niekoniecznie przypominają tradycyjną ścieżką profesorską. Uniwersytet wspiera pracowników w podnoszeniu kwalifikacji na wszystkich etapach kariery. Dba również szczególnie o młodszych naukowców w przejmowaniu odpowiedzialności za zarządzanie własną ścieżką rozwoju oraz, by zależność od promotorów nie wpływała negatywnie na ich rozwój. Przyjmuje się motywujące podejście i kulturę wzajemnego doceniania, a także konstruktywną praktykę udzielania informacji zwrotnej, szczególnie przez członków pełniących funkcje kierownicze.

## 5. WNIOSKI KOŃCOWE

Szczegółowa analiza rozwiązań formalno-organizacyjnych i proceduralnych funkcjonujących w uczelniach należących do LERU w odniesieniu do kształtowania i realizacji szeroko rozumianej polityki kadrowej umożliwi sformułowanie kilku kluczowych wniosków, istotnych z perspektywy polskich szkół wyższych.

Po pierwsze, kluczowego znaczenia w omawianym zakresie nabierają strategiczne założenia, które stanowią punkt wyjścia do operacjonalizacji długofalowych celów rozwojowych w obszarze kadrowym, w ramach dokumentów wewnętrznych uczelni tj. szczegółowe polityki kadrowe, regulaminy, kodeksy oraz procedury. Na poziomie deklaracyjnym nie odbiegają one znacząco od założeń przyjmowanych w naszych krajowych uczelniach. Ich specyfika uwidacznia się przede wszystkim w dużo większej, bo międzynarodowej, skali oddziaływania. Uczelnie zrzeszone w LERU z góry zakładają, iż jednym z elementarnych założeń jest pozyskanie najlepszej na świecie kadry naukowej w celu utrzymania pozycji wiodących światowych ośrodków naukowych. Ta optyka patrzenia nierozzerwalnie znajduje swoje odzwierciedlenie i realizację w bardziej szczegółowych działaniach, o których była mowa przy okazji omawiania rozwiązań przyjętych na wybranych uczelniach.

Po drugie, zarówno w strategiach rozwoju, jak również z innych dokumentach wewnętrznych najlepszych uczelni europejskich, akcent został położony na jakość i produktywność kadry naukowej. Działalność dydaktyczna pozostaje niejako z boku i nie znajduje swojego mocnego zakorzenienia w ogólnych ramach związanych z pozyskaniem i rozwojem najlepszej kadry. Nie oznacza to oczywiście, iż uczelnie LERU nie przywiązują do niej istotnej wagi, wręcz przeciwnie. Jak widać na omówionych przykładach, odpowiednie przygotowanie dydaktyczne stanowi jedno z kluczowych aspektów branych pod uwagę w rekrutacji na stanowiska, w ramach których obowiązkiem jest realizacja zajęć. Widoczne jest to jednak dopiero na niższych poziomach wewnętrznych regulacji prawnych np. w regulaminach zatrudniania lub w ogłoszeniach konkursowych, gdzie wymagane jest, aby kandydat legitymował się odpowiednim przygotowaniem

metodycznym do prowadzenia zajęć zdobytym albo w sposób zinstytucjonalizowany, albo nabyte w drodze dotychczasowego doświadczenia zawodowego. Osoby, które nie posiadają odpowiednich kwalifikacji albo w ogóle nie są brane pod uwagę w procesie rekrutacji lub po jego pozytywnym zakończeniu kierowane są na specjalistyczne szkolenia realizowane w ramach uczelni. Jednocześnie, to „zapotrzebowanie” naukowe jest podstawowym kryterium decydującym o liczbie etatów i strukturze zatrudnienia.

Po trzecie, główne założenia dotyczące polityki kadrowej formułowane są na poziomie całej uczelni, ale ich realizacja ma miejsce w modelu zdecentralizowanym. W praktyce oznacza to, iż za procesy związane z zatrudnianiem, okresową oceną, motywowaniem, planowaniem rozwoju odpowiadają przede wszystkim jednostki organizacyjne uczelni i ich władze lub bezpośredni przełożeni danego pracownika. Jednocześnie, w modelu tym wprowadzone są mechanizmy umożliwiające standaryzację w ramach całej uczelni, a nad poprawnością i zgodnością z przyjętymi założeniami ogólnymi czuwają centralne władze uczelni. Daje to możliwość uwzględnienia specyfiki merytorycznej danej jednostki organizacyjnej lub obszaru badawczego, przy jednoczesnym zachowaniu jednolitych zasad i standardów w obrębie całej uczelni.

Po czwarte, widoczne jest w uczelniach LERU, że deklarowane w dokumentach uczelnianych założenia są następnie konsekwentnie realizowane, a tworzone wewnętrzne procedury mają na celu wsparcie w realizacji założonych celów strategicznych i polityki kadrowej. Innymi słowy, nie pozostają one jedynie na poziomie deklaratywnym, ale są realnie wdrażane, a ich skuteczność jest na bieżąco monitorowana. Jednocześnie, odstępstwa od przyjętych zasad stanowią nieliczne wyjątki, co pozwala na efektywny rozwój kadry akademickiej z poszanowaniem fundamentalnych dla danej uczelni wartości i zasad.



---

## O AUTORZE



Dr. Adam Szot – doktor nauk prawnych, Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Specjalizuje się w problematyce praktycznego stosowaniu przepisów w sektorze szkolnictwa wyższego oraz zagadnieniach ustroju uczelni i jakości kształcenia. Współpracuje z uczelniami jako konsultant i doradca m.in. w zakresie opracowywania strategii rozwoju oraz kluczowych wewnętrznych aktów prawnych (statuty, regulaminy).

Wśród innych jego zainteresowań zawodowych znajdują się również te związane w wykładnią prawa, stosowaniem prawa

przez organy administracji (w tym organy uczelni) oraz techniką prawodawczą. Autor licznych publikacji naukowych, w tym poświęconych prawnym aspektom studiów wyższych, organizator i współorganizator konferencji naukowych z zakresu szkolnictwa wyższego. Doświadczony szkoleniowiec.

Ekspert i członek gremiów sektora szkolnictwa wyższego i nauki (był m.in. ekspertem ds. jakości Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz ekspertem ds. formalno-prawnych PKA, pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Młodych Naukowców przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Rzecznika Praw Studenta).

---

## **CENTRUM STUDIÓW NAD POLITYKĄ PUBLICZNĄ UAM**

Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM działa od 2002 r., a jego założycielem i dyrektorem jest prof. Marek Kwiek, kierownik Katedry UNESCO Badań Instytucjonalnych i Polityki Szkolnictwa Wyższego. Centrum skupia młodych naukowców zajmujących się ilościowymi badaniami nauki i międzynarodowymi badaniami naukowymi szkolnictwa wyższego. W pracach Centrum regularny udział bierze 10 osób, m.in. kilkoro finansowanych zewnątrznie postdoków (filozofowie, socjologowie, ekonomiści, prawnicy i statystycy). Sekretarzem naukowym Centrum jest dr Marcin Byczyński.

Badania prowadzone w Centrum w ostatnich latach były finansowane przez NCN, FNP, NCBR i MNiSW. Centrum prowadzi badania naukowe w ramach rozbudowanej współpracy międzynarodowej. Najważniejsze międzynarodowe projekty badawcze w ostatniej dekadzie dotyczyły relacji państwo – uniwersytet, relacji uniwersytetów z gospodarką i społeczeństwem, transformacji kadry akademickiej w ramach zmieniającego się finansowania uczelni, zarządzania szkolnictwem wyższym, przedsiębiorczości akademickiej, globalizacji i równości szans edukacyjnych oraz dostępu do szkolnictwa wyższego. Centrum prowadzi od wielu lat wspólne projekty badawcze z najlepszymi ośrodkami badań szkolnictwa wyższego w Europie (CHEPS w Holandii, INCHER w Kassel, Institute of Education w Oslo, UCL Institute of Education w Londynie oraz CGHE na Uniwersytecie w Oxfordzie) i w USA (CIHE w Bostonie i SUNY w Albany). Najważniejsze duże międzynarodowe projekty dotyczące badań szkolnictwa wyższego realizowane w Centrum to EDUWEL: *Education and Welfare* (2009-2013), WORKABLE: *Making Capabilities Work* (2009-2012), EUROAC: *The Academic Profession in Europe* (2009-2012), EUERЕК: *European Universities for Entrepreneurship* (2004-2007) oraz GOODUEP: *Good Practices in University-Enterprises Partnerships* (2007-2009).

W latach 2012-2018 w Centrum realizowany był pięcioletni projekt MAESTRO: *Program Międzynarodowych Badań Porównawczych Szkolnictwa Wyższego*, finansowany przez NCN, a w latach 2015-2017 projekt w programie MISTRZ finansowany przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej (FNP). W latach 2016-2017 10-osobowy zespół prowadził w Centrum projekt przygotowujący założenia do nowej ustawy, zwanej Ustawą 2.0, promujący badawczą wizję funkcjonowania najlepszych polskich uczelni

---

i silne publiczne finansowanie badań naukowych, a od 2019 r. 12-osobowy zespół pracuje nad reformą systemu pomocy materialnej dla studentów w projekcie NCBR Gospostrateg (2019-2022).

Aktualnie projekty badawcze w Centrum finansuje NCN (Sonatina, Preludium Bis), NCBR (Gospostrateg) i MEiN (Nauka dla Społeczeństwa), a instytucjonalnie Centrum mieści się w Institute for Advanced Studies in Social Sciences and Humanities (IAS UAM), kierowanym przez prof. Marka Kwieka.

Centrum jest najważniejszym ośrodkiem naukowym zajmującym się badaniami nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce i w Europie Środkowej.

[www.cpp.amu.edu.pl](http://www.cpp.amu.edu.pl)