

MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Spis treści

Wprowadzenie	4
Zarządzanie zasobami ludzkimi	5
Struktura zatrudnienia i struktura organizacyjna	7
Struktura zatrudnienia	7
Analiza zatrudnienia w wybranych grupach pracowników	8
Struktura organizacyjna	11
Planowanie zasobów pracy	13
Plan następstw	16
Fluktuacja pracowników	16
Opis stanowiska pracy	18
Pozyskiwanie pracowników	20
Zatrudnienie pracowników naukowo-dydaktycznych	20
Zatrudnienie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi	22
Zasady pozyskiwania pracowników	24
Kryteria zatrudniania pracowników na poszczególnych stanowiskach	26
Warunki zatrudnienia	29
Wynagradzanie pracowników	31
Funkcje wynagrodzeń	31
Wynagradzanie nauczycieli akademickich	33
Wynagradzanie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi	35
Wartościowanie pracy	35
Wynagrodzenie dodatkowe	39
Taryfikator płac	41
Podsumowanie i rekomendacje	42
Ocena pracy pracowników	44
Korzyści wynikające z systemów ocen	44
Cechy systemu ocen pracowniczych	46
Funkcje i role systemu ocen pracowniczych	46
Oczekiwania pracowników dotyczące systemów ocen	47
Metody oceny	48
Awans i rozwój zawodowy	57
Awanse nauczycieli akademickich	58

Awanse zawodowe pracowników niebędących nauczycielami akademickimi	59
Awans stanowiskowy	61
Awans kierowniczy	65
Awans płacowy	66
Awans poziomy	66
Degradacja.....	67
Strategia szkoleniowa.....	68
Polityka szkoleniowa	69
Projektowanie programu rozwoju i szkoleń.....	69
Typy szkoleń	70
Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne	71
Ocena efektywności programów szkoleniowych	72
Szkolenie kadr kierowniczych.....	72
Wsparcie w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.....	73
Podsumowanie.....	74

Wprowadzenie

Przedstawiony model zarządzania zasobami ludzkimi jest efektem kilkunastomiesięcznej pracy Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ramach projektu „Zintegrowany System Zarządzania Uniwersytetem Medycznym we Wrocławiu” współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

| 4

Głównym punktem analizy są pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Wynika to z faktu, iż w przypadku nauczycieli akademickich kwestie związane z pozyskiwaniem, utrzymaniem i rozwojem są jasno uregulowane w ustawie o szkolnictwie wyższym. Natomiast realizowanie polityki personalnej pozostałych pracowników Uczelni może być swobodnie kształtowane przez Uczelnie w oparciu o kodeks pracy. Niektóre jednak obszary są wspólne dla wszystkich pracowników i rekomendacje odnoszą się do obydwu grup pracowniczych.

Część obszarów polityki personalnej została w trakcie trwania projektu wdrożona – dotyczy to zwłaszcza systemu ocen pracowniczych, tabel wynagrodzeń, czy hierarchii stanowisk. Pozostałe opisane obszary należy traktować jako rekomendacje.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

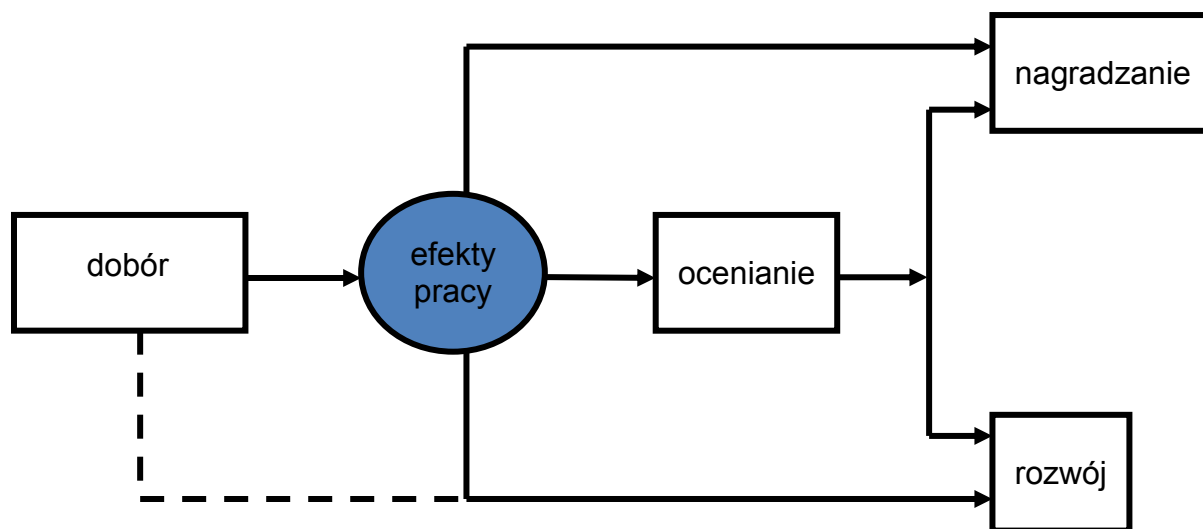
Zarządzanie zasobami ludzkimi (human resource management) – to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami Uczelni – pracującymi w niej ludźmi, indywidualnie i zbiorowo przyczyniającymi się do realizacji jej celów.

Do tej pory funkcja personalna ograniczała się tylko do roli administratora, czyli skupiała się na administrowaniu oraz przetwarzaniu danych kadrowo-płacowych. Niezmiernie ważna jest natomiast rola partnera strategicznego w ramach funkcji personalnej, gdzie istotą będzie świadczenie specjalistycznych usług dla innych jednostek organizacyjnych (wsparcie w procesach rekrutacji, oceny, szkoleń) oraz aktywne uczestnictwo w tworzeniu i realizacji strategii Uczelni.

Proponowany model zarządzania zasobami ludzkimi oparty jest na modelu opracowanym na Uniwersytecie w Michigan, gdzie główną rolę kładzie się na integrację zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji i jej strukturą organizacyjną.

Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi realizuje się poprzez 4 funkcje:

- Dobór pracowników
- Ocena efektów pracy
- Nagradzanie
- Rozwój pracowników



Główne zadania, które będą realizowane w ramach realizacji tego modelu to:

- opracowanie systemu selekcji i awansowania, który wesprze realizację strategii Uczelni
- stworzenie wewnętrznego przepływu personelu w celu dostosowania go do wymogów Uczelni
- obsadzanie samodzielnych stanowisk pracowniczych odpowiednimi ludźmi

Zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym powinno obejmować wszystkie dziedziny związane z zasobami ludzkimi organizacji - wszystkie funkcje są ze sobą połączone i tworzą proces zasobów ludzkich.

Natomiast cele zarządzania zasobami ludzkimi w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu to:

- **Integracja strategiczna** (zapewnienie pełnej integracji polityki zarządzania zasobami ludzkimi i ogólnej strategii Uczelni)
- **Zaangażowanie** (budowanie przywiązania pracowników do Uczelni, dzięki czemu stają się oni bardziej wydajni, łatwiej się przystosowują do pracy oraz uzyskują większą satysfakcję)
- **Elastyczność** (tworzenie struktur umożliwiających wprowadzanie zmian i wdrażanie innowacji; polega m.in. na wzbogacaniu pracy, autonomizacji pracy zespołowej, rozwijaniu wszechstronności pracowników. Na elastyczność wpływa struktura organizacyjna, struktura pracy oraz nastawienie i motywacja pracowników)
- **Jakość** (zapewnienie wysokiej jakości wyników pracy, dzięki doborowi profesjonalnego kierownictwa i właściwie wyszkolonego personelu)

Struktura zatrudnienia i struktura organizacyjna

Struktura zatrudnienia

W dniu 1.01.2015 roku stan zatrudnienia wynosił 1956 osób (1866,7 etatów). W porównaniu z zatrudnieniem na dzień 1.01.2014 roku liczba pracowników zmalała o 26 osób. Można więc stwierdzić, że zatrudnienie utrzymuje się na stabilnym poziomie.

W grupie pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych (NA) zatrudnionych było 1105 osób, natomiast w grupie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (NNA) – 851 osób.

Stosunek pracowników niebędących nauczycielami akademickimi do pracowników naukowo-dydaktycznych wynosi 77:100. Jest on wyższy niż średnia dla uczelni medycznych (65:100).

Wśród pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych największą grupę stanowią adiunkci – 503 osoby oraz asystenci – 215 osób. Szczegółowa struktura wygląda następująco:

Profesor zwyczajny	77	7,0%
Profesor nadzwyczajny	86	7,8%
Profesor wizytujący	2	0,2%
Adiunkt	503	45,5%
Asystent	215	19,5%
Starszy wykładowca	130	11,8%
Wykładowca	79	7,1%
Instruktor	10	0,9%
Lektor	4	0,4%

Struktura ta jest zbliżona do średniej struktury zatrudnienia w uczelniach publicznych.

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi zatrudnieni są w 5 grupach zawodowych:

Pracownicy administracyjni	410
Pracownicy naukowo-techniczni	56
Pracownicy inżynieryjno-techniczni	198
Pracownicy służby bibliotecznej	45
Obsługa	142

Struktura zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych wygląda następująco:

	LICZBA PRAC. OGÓŁEM	ETAT OGÓŁEM	Pracownicy NA		Pracownicy NNA	
			LICZBA PRAC.	ETATY	LICZBA PRAC.	ETATY
Wydział Lekarski	517	492,7	324	313,5	193	179,3
Wydział Lekarski Kształcenia Podyplomowego	399	380,2	309	301,5	90	78,7
Wydział Farmaceutyczny z Oddz. Analityki Medycznej	260	251,8	154	147,0	106	104,8
Wydział Nauk o Zdrowiu	201	195,0	175	171,5	26	23,5
Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	162	155,0	118	113,0	44	42,0
Jednostki Międzywydziałowe	82	80,8	25	25,0	57	55,8
Administracja Centralna	335	311,3			335	311,3
OGÓŁEM	1956	1866,7	1105	1071,5	851	795,3

Analiza zatrudnienia w wybranych grupach pracowników

Pracownicy naukowo-techniczni

Pracownicy naukowo-techniczni zajmują się realizacją zadań związanych z działalnością naukowo-badawczą. Ich główne zadania to:

1. Składanie wniosków o dofinansowanie projektów naukowo-badawczych
2. Prowadzenie projektów naukowo-badawczych
3. Publikowanie artykułów naukowych (jako autor lub współautor)
4. Opracowywanie nowych procedur badawczych
5. Zbieranie i zabezpieczanie materiałów do badań
6. Gromadzenie i archiwizacja dokumentacji badawczej
7. Zbieranie literatury naukowej
8. Prowadzenie baz danych
9. Sporządzanie wniosków, zestawień i sprawozdań z realizacji badań
10. Prowadzenie gospodarki materiałami na potrzeby badań

W ramach Uczelni zatrudnionych jest 56 pracowników naukowo-technicznych, głównie na Wydziale Lekarskim i Lekarskim Kształcenia Podyplomowego.

Liczba pracowników zależy w tym przypadku od rozmiaru zadań badawczych; finansowanie tych etatów może się dokonywać z innych źródeł finansowania, tzn. różnego rodzaju projektów, których naturalną cechą jest ich czasowość, stąd nie jest możliwe ustalenie optymalnej ilości zatrudnionych w tej grupie.

Pracownicy inżynieryjno-techniczni

Celem pracy pracowników inżynieryjno-technicznych jest wsparcie procesu dydaktycznego i naukowo-badawczego.

Główne zadania w obszarze dydaktycznym to:

1. Przygotowywanie i zabezpieczenie pomocy dydaktycznych
2. Przygotowanie techniczne i organizacyjne miejsca prowadzenia zajęć dydaktycznych
3. Obsługa i konserwacja aparatury i sprzętu dydaktycznego
4. Prowadzenie gospodarki materiałami dydaktycznymi i laboratoryjnymi
5. Obsługa administracyjna procesu dydaktycznego
6. Prowadzenie baz danych

Natomiast w obszarze badawczym pracownicy ci mają następujące zadania:

1. Prowadzenie badań naukowych
2. Zbieranie i zabezpieczanie materiałów do badań
3. Gromadzenie i archiwizacja dokumentacji badawczej
4. Zbieranie literatury naukowej
5. Prowadzenie baz danych
6. Prowadzenie gospodarki materiałami na potrzeby badań
7. Sporządzanie wniosków, zestawień i sprawozdań z realizacji badań

Pracownik inżynieryjno-techniczny może wykonywać wyłącznie zadania związane z dydaktyką, wyłącznie zadania związane z procesem badawczym lub łączyć oba te obszary. Bliższej analizy wymaga sytuacja, w której pracownik jest dedykowany wyłącznie do wsparcia procesu dydaktycznego. Praca taka jest nierównomiernie rozłożona w ciągu roku kalendarzowego (wakacje, sesje). Największy procentowo jest udział tej grupy zawodowej na Wydziale Farmaceutycznym z Oddziałem Analityki Medycznej, co jest związane ze specyfiką Wydziału (konieczne wsparcie w procesie dydaktycznym). Szczegółowe dane przedstawiają się następująco:

	Liczba pracowników ogółem	Liczba pracowników inżynieryjno-technicznych	% pracowników inżynieryjno-technicznych
Wydział Lekarski	517	84	16%
Wydział Lekarski Kształcenia Podyplomowego	399	27	7%
Wydział Farmaceutyczny z Oddz. Analityki Medycznej	260	64	25%
Wydział Nauk o Zdrowiu	201	6	3%
Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	162	17	10%

Pracownicy administracyjni na wydziałach.

Pracownicy administracyjni na wydziałach zatrudnieni są (poza dziekanatami) w katedrach, klinikach lub zakładach i ich głównym zadaniem jest zapewnienie sprawnej obsługi administracyjnej jednostki.

Główne zadania w tym zakresie to przede wszystkim:

1. Przyjmowanie interesantów oraz udzielanie informacji ogólnych z zakresu pracy jednostki
2. Prowadzenie kalendarza jednostki oraz obsługa spotkań
3. Organizacja przepływu dokumentów i informacji w jednostce, w tym obsługa korespondencji za pomocą tradycyjnych i elektronicznych form przekazu
4. Obsługa baz danych (wprowadzanie i aktualizacja)
5. Gromadzenie i archiwizowanie dokumentacji jednostki
6. Monitorowanie obecności pracowników (w tym: plany urlopowe; listy obecności; zwolnienia lekarskie, delegacje)
7. Aktualizacja strony internetowej jednostki
8. Prowadzenie gospodarki materiałami biurowymi i gospodarczymi
9. Sporządzanie sprawozdawczości w zakresie pracy jednostki

| 10

Pracownicy ci również mogą wykonywać takie zadania, jak:

1. Przygotowywanie pod względem technicznym oraz kompletowanie materiałów dydaktycznych
2. Przygotowywanie i przedkładanie dokumentacji zaliczeniowej studentów do podpisu
3. Sporządzanie faktur i rachunków oraz prowadzenie ewidencji finansowej za usługi medyczne
4. Sporządzanie sprawozdawczości w zakresie pracy jednostki

Na poszczególnych wydziałach zatrudnienie pracowników administracyjnych wygląda następująco:

WYDZIAŁ	Liczba pracowników ogółem	Liczba pracowników administracyjnych	Liczba etatów administracyjnych
Wydział Lekarski	517	34	27,5
Wydział Lekarski Kształcenia Podyplomowego	399	27	17,3
Wydział Farmaceutyczny z Oddz. Analityki Medycznej	260	19	19,0
Wydział Nauk o Zdrowiu	201	4	3,2
Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	162	10	8,3
Razem	1539	90	75,3

Szczegółowa analiza zatrudnienia tej grupy pokazuje brak spójności w przyznawaniu etatów. Wymiar zatrudnienia nie zależy bowiem od liczby pracowników w danej jednostce, ani prowadzonych badań. W tym przypadku należałoby uzgodnić algorytm zmierzający do obiektywnego określenia zapotrzebowania na pracę administracyjną w danej jednostce organizacyjnej. Algorytm ten powinien uwzględniać m.in. liczbę pracowników naukowo-dydaktycznych, liczbę zajęć dydaktycznych, prowadzone projekty badawcze.

Pracownicy dziekanatów:

Liczba pracowników zatrudnionych w poszczególnych dziekanatach wygląda następująco:

Wydział	Liczba pracowników dziekanatu	Liczba pracowników NA	Liczba studentów	Liczba pracowników dziekanatu na 1 pracownika NA	Liczba pracowników dziekanatu na 1 studenta
Razem	64	1080	4896	17	77
Lekarski	20	324	1716	16	86
Nauk o Zdrowiu	16	175	1467	11	92
Farmaceutyczny z O.A.M.	10	154	965	15	97
Lekarski Kształcenia Podyplomowego	10	309	340	31	34
Lekarsko-Stomatologiczny	8	118	408	15	51

Jak widać, liczba pracowników jest dość zróżnicowana i nie zawsze uzależniona od jasnych parametrów. Ponadto poszczególne dziekanaty w zupełnie inny sposób realizują swoje działania.

Koniecznym wydaje się wprowadzenie standardu pracy we wszystkich dziekanatach, tak by praca była bardziej efektywna. Warto tutaj opierać się na dobrych praktykach wypracowanych w poszczególnych dziekanatach i systematycznej wymianie doświadczeń.

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna Uczelni jest typową strukturą funkcjonalną. W ramach tej struktury funkcjonuje 5 wydziałów. Wydział jest samodzielną jednostką organizacyjną, powołaną do prowadzenia kierunków studiów, badań oraz działalności usługowej, którą kieruje dziekan.

Natomiast struktura administracji jest bardziej zróżnicowana. Jest ona kształtowana w zależności od doraźnych potrzeb, stąd też zdarzają rozwiązania, które wymagają korekty. Struktura ta wymaga zmian, zarówno w zakresie samych nazw poszczególnych działów, jak i ich przyporządkowania. Zdarzają się jednostki organizacyjne, które pełnią bardzo różne funkcje i umieszczenie ich w jednej dużej strukturze nie jest rozwiązaniem optymalnym; niektóre funkcje realizowane są w innym dziale niż wynika to z zadań. Przeglądu wymagają też nazwy poszczególnych działów, które nie zawsze są adekwatne do stawianych im celów. Ponadto ujednolicenia wymagają nazwy jednostek – teraz istnieją zespoły, biura, działy czy ośrodki.

Inną kwestią pozostają działy i jednostki podporządkowane bezpośrednio pod Rektora i Prorektorów. Chodzi tu przede wszystkim o pracowników administracyjnych, dla których w kwestiach pracowniczych przełożonym jest Kanclerz. Struktura funkcjonalna przyporządkowuje pracownika wyłącznie do jednego przełożonego. Stąd też propozycja analizy możliwości zastosowania struktury macierzowej.

Planowanie zasobów pracy

Istotną czynnością poprzedzającą główne procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest planowanie kadr.

Planowanie zasobów pracy to identyfikacja przyszłych wymagań organizacyjnych stojących przed funkcją personalną i podsystemem ludzkim Uczelni oraz przygotowanie działań mających wyeliminować różnice między stanem obecnym a pożądanym.

Planowanie zasobów ludzkich dotyczy strategii pozyskiwania, kierowania, kształcenia oraz zachowania określonej liczebności zasobów ludzkich w ramach Uczelni.

Planowanie zasobów pracy dotyczy przede wszystkim strategii, jak należy pozyskiwać, kształcić, oceniać oraz zachować określoną liczbę pracowników w Uczelni.

Planowanie obejmuje:

- zatrudnienie, czyli zapotrzebowanie Uczelni na pracowników w analizowanym okresie w ujęciu ilościowym i jakościowym oraz sposoby eliminowania nierównowagi zatrudnienia między stanem aktualnym a pożądanym
- ocenę – kryteria oceny, sposób jej przeprowadzania i częstotliwość
- wynagradzanie personelu – sposób i formę motywowania ludzi do efektywnej pracy
- szkolenia – określa się liczbę osób wymagających szkolenia, rodzaje i programy szkoleń i ich formy
- plany następstw – określają, kto ma kogo zastąpić na stanowisku, poziom wykonywania zadań i gotowości do awansu
- rozwój pracowników – planowanie karier pracowników w skali Uczelni, wskazuje etapy kariery zawodowej, w powiązaniu ze szkoleniem poszczególnych osób oraz ich oceną, w zależności od aspiracji pracownika i potrzeb Uczelni

Planowanie zasobów ludzkich ułatwiać powinno podejmowanie decyzji w następujących dziedzinach:

- rekrutacji
- unikania nadwyżek pracowników
- szkolenia (zakres i typ potrzeb)
- zarządzania rozwojem zasobów pracy
- szacowania kosztów pracy
-

Planowanie zasobów pracy obejmuje cztery podstawowe cele:

1. Planowanie w celu zaspokojenia przyszłych potrzeb ma pomóc w określeniu ilu ludzi, o jakich kwalifikacjach będzie potrzebnych, aby Uczelnia mogła funkcjonować w możliwej do przewidzenia przyszłości.
2. Planowanie w celu zapewnienia równowagi w przyszłości ma za zadanie określenie, ilu spośród obecnie zatrudnionych przypuszczalnie nadal będzie pracować w Uczelni.

3. Planowanie rekrutacji i doboru lub redukcji ma na celu określenie sposobu, w jaki Uczelnia pozyska potrzebną jej liczbę pracowników.
4. Planowanie doskonalenia, to projektowanie szkoleń i ruchu poszczególnych osób w Uczelni, w celu zapewnienia jej ciągłego dopływu doświadczonego i kompetentnego personelu.

Głównym planem zatrudnienia powinien być plan popytu na pracowników. Sporządzić go można, w zależności od przyjętej perspektywy czasowej, w różnych przekrojach i z różnym stopniem szczegółowości.

Plan roczny najczęściej obejmować powinien liczbę pracowników w przekroju komórek organizacyjnych i grup zawodowych czy nawet ważniejszych stanowisk pracy.

Potrzeby odnoszące się do liczebności i struktury zatrudnienia, a więc planowanego popytu, zależą od misji i celów oraz głównych zadań, jakie Uczelnia zamierza realizować w planowanym okresie, a także od wydajności pracy, czy wykorzystania czasu pracy.

Prognozowanie to zadanie, które ma na celu:

- przewidzieć liczbę, rodzaj i kwalifikacje ludzi potrzebnych w przyszłości
- określić zakresy obowiązków, które będą musiały być wykonywane
- ustalić, jaka wiedza i umiejętności będą potrzebne w Uczelni w przyszłości (w ustalonej perspektywie)

Planowanie kadr jest pierwszym krokiem racjonalnej polityki kadrowej. Może być ona istotnym czynnikiem uporządkowania i zintegrowania całej funkcji personalnej. Jednakże planowanie kadr jest czynnością dość skomplikowaną. Ludzie bowiem, jako zasoby, są bardziej nieprzewidywalni i trudniej poddają się kontroli niż zasoby rzeczowe. Stąd też planowanie kadr jest trudną umiejętnością, wymagającą interdyscyplinarnej wiedzy.

Procedura planowania sprowadza się do dwóch zasadniczych działań:

- po pierwsze, ustalenia aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych,
- oraz po drugie, identyfikacji i analizy pożądanego potencjału kadrowego Uczelni.

Zarządzanie personelem, w tym planowanie kadr, powinno być zasadniczą częścią działalności Uczelni, stąd powinno bezpośrednio nawiązywać do celów strategicznych Uczelni. Pod tym kątem należy rozpatrzyć następujące kwestie:

- liczbę i kwalifikacje pracowników
- źródła i sposoby rekrutacji
- ruchliwość pracowników (np. przeniesienia, zwolnienia itd.)
- formy i metody szkolenia i rozwoju pracowników
- metody i procedury oceny pracowników
- system motywacyjny

Analiza ta będzie pomocna przy:

- opracowaniu prognozy popytu na pracowników, z uwzględnieniem rodzajów stanowisk i wymaganych kwalifikacji
- oszacowaniu podaży pracowników, zgodnie z założonymi kwalifikacjami
- projektowaniu działań w celu zaspokojenia ustalonych potrzeb

Skuteczne programy planistyczne muszą spełniać kilka podstawowych warunków:

- muszą ulegać aktualizacji w zależności od rozwoju sytuacji w firmie i poza nią, gdyż planowanie to proces dynamiczny - podstawą jest tu właściwy system informacyjny
- w celu nadania planom kadrowym właściwej rangi i wiarygodności oraz w celu zapewnienia ich skuteczności należy w nie zaangażować kierownictwo Uczelni (Kanclerz, Kwestor)
- w proces przygotowania planów należy również włączyć bezpośrednio zainteresowaną kadre kierowniczą średniego i niższego szczebla
- niezbędne jest także otwarte komunikowanie decyzji planistycznych

Prognoza podaży i popytu personelu składać się powinna z następujących etapów:

Etap 1 - to zbieranie i analizowanie danych (tzw. inwentarz zasobów siły roboczej) według określonych kategorii, takich jak:

- kwalifikacje i umiejętności
- doświadczenie zawodowe
- wiek
- płeć
- staż pracy
- rodzaj zatrudnienia
- ocena pracownika (słabe i mocne strony)
- jednostka organizacyjna
- poziom wynagrodzenia.

Etap 2 - to ustalenie celów i priorytetów zarządzania personelem na podstawie celów strategicznych organizacji.

Etap 3 polega na tworzeniu i wdrażaniu planów zatrudnienia i programów działania.

Etap 4 to kontrola i ocena realizacji planów i programów.

Dobra prognoza zatrudnienia nie powinna obejmować zbyt długiego okresu. Praktyka wykazuje, że najbardziej przydatne są prognozy najwyżej trzyletnie. Wiąże się to ze zbyt zmiennym otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Jednak wdrożenie planowania należałoby zacząć od rocznej perspektywy.

Istnieje wiele metodologicznych technik prognozowania podaży i popytu personelu.

Od właściwego doboru metody zależy skuteczność prognozowania. Najważniejsze metody to:

- prognozowanie o bazie zerowej – podstawą jest obecny stan zatrudnienia, kontrolowany i aktualizowany co roku; wakat na stanowisku uzupełnia się tylko w uzasadnionych przypadkach

- podejście z dołu do góry – dane dotyczące potrzeb personalnych zbiera się od kadry kierowniczej i uzupełnia danymi statystycznymi
- analiza statystyczna – jako punkt wyjścia przyjmuje się dane z przeszłości, które miały wpływ na stan zatrudnienia, np. liczba godzin dydaktycznych, realizowane projekty, nowe zadania

Planowanie zasobów pracy w przypadku pracowników niebędących nauczycielami akademickimi musi uwzględniać budżet na wynagrodzenia, źródła finansowania wynagrodzenia, rzeczywiste potrzeby jednostki związane z zadaniami.

Analiza struktury wiekowej pracowników jest kolejnym istotnym elementem procesu planowania. Wiedza na ten temat pozwala na analizę pracowników w wieku emerytalnym i tym samym na konieczność zaplanowania procesów rekrutacji i selekcji.

Plan następstw

Koniecznym elementem planowania jest sporządzenie planu następstw, inaczej księgi sukcesorów. To dokument, który powinien zawierać informacje dotyczące obecnej obsady głównych stanowisk pracy w Uczelni i potencjalnych kandydatów wewnątrz firmy, zdolnych i chętnych do przejęcia stanowiska pracy w razie pojawienia się wakatów. Plan następstw graficznie związany jest ze schematem organizacyjnym – przy każdym stanowisku pracy figuruje nazwisko osoby zajmującej to stanowisko oraz nazwiska kandydatów mogących objąć je w przyszłości, plan następstw zawiera również informacje o wykształceniu i umiejętnościach pracowników, ich mocnych i słabych stronach itd. Szczególnie taki plan następstw byłby istotny w przypadku kadry kierowniczej. Plany następstw mogą również być elementem planowania rozwoju pracowników. Wówczas określenie następcy na dane stanowisko wiąże się ze wskazaniami, jakie warunki muszą być spełnione, aby możliwe było objęcie danego stanowiska.

Innym dokumentem powinien być rejestr kwalifikacji – zawiera dane o pracownikach nie należących do kadry kierowniczej, takich jak wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiek, kluczowe kompetencje. Rejestr ten ułatwia decyzje w zakresie awansowania, przesuwania czy szkolenia pracowników.

Fluktuacja pracowników

Istotną informacją potrzebną przy planowaniu zasobów ludzkich jest współczynnik fluktuacji. Płynność kadr (fluktuacja) oznacza zmienność zatrudnienia w czasie (najczęściej roku). Pewien poziom fluktuacji jest nieunikniony w każdej organizacji i stanowi naturalny ruch kadrowy.

Płynność kadr może przybierać następujące formy:

- fluktuacja niezależna od Uczelni i pracownika, to odejście naturalne z firmy, spowodowane czynnikami obiektywnymi (np. emerytury, renty, zgony, długi urlopy zdrowotny)

- fluktuacja celowa wiąże się z realizacją zadań polityki personalnej (np. zwalnianie nieprzydatnych pracowników, awansowanie, przenoszenie na inne stanowiska),
- fluktuacja nieuzasadniona wynika z przyczyn zawinionych przez Uczelnię lub pracownika (np. niskie zarobki, atmosfera w firmie, jednostajna praca, niedogodny dojazd); ta forma fluktuacji powinna być wnikliwie analizowana, gdyż wskazuje na problemy wewnątrz Uczelni

Przyczyny fluktuacji w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu w latach 2013 i 2014 przedstawia poniższa tabela:

Fluktuacja	liczba pracowników		liczba pracowników	
	2013	dane w % 2013	2014	dane w % 2014
Pracownicy zwolnieni	111	6%	176	9%
grupy pracowników:				
pracownicy naukowo-dydaktyczni (NA)	45	41%	66	38%
pracownicy administracyjni	28	25%	62	35%
pracownicy inżynieryjno-techniczni	13	12%	15	9%
pracownicy naukowo-techniczni	9	8%	14	8%
obsługa	13	12%	13	7%
służby biblioteczne	3	3%	3	2%
przyczyny fluktuacji:				
upływ terminu umowy o pracę	57	51%	102	58%
porozumienie stron	25	23%	38	22%
wypowiedzenie przez pracownika	10	9%	14	8%
emerytura	9	8%	10	6%
wypowiedzenie przez zakład pracy	4	4%	7	4%
zgon	3	3%	2	1%
choroba (niezdolność do pracy)	1	1%	1	1%
Wypowiedzenie przez zakład pracy – likwidacja stanowiska	1	1%	1	1%
inne	1	1%	1	1%

Fluktuacja w 2013 roku wyniosła 6%, a w 2014 roku – 9%. Wskaźnik płynności utrzymujący się na poziomie < 10% jest normalnym przejawem ruchliwości pracowniczej. Wzrost wskaźnika do 15% sygnalizuje rosnące zagrożenie ze względu na naruszenie stabilności kadry pracowniczej, niezbędnej do utrzymania rytmiczności i terminowości realizowanych zadań.

Bezpośrednio z fluktuacją personelu wiąże się stabilizacja personelu. Stabilizacja kadr to jeden z istotniejszych celów polityki personalnej organizacji. Tylko ustabilizowany personel może gwarantować rytmiczność pracy i odpowiednią jakość. Jednakże stabilizacja kadr to nie wyłącznie długoletni staż pracy. Stabilizację pracowników możemy podzielić na pozorną i rzeczywistą.

Stabilizacja pozorna związana jest z płytkim rynkiem pracy, a więc z brakiem możliwości zatrudnienia w innym miejscu pracy. Również czynniki subiektywne wpływają na pozorną stabilizację i hamują

ruchliwość zawodową pracowników. Należą do nich m.in. brak kwalifikacji oraz cechy osobowościowe pracownika. Również osobowość pracownika, a zwłaszcza takie cechy, jak nieumiejętność lub niechęć do podejmowania decyzji, lęk wobec zmian, brak tolerancji ryzyka czy niskie poczucie własnej wartości hamują chęć zmiany pracy i zmuszają pracownika do pozostania w organizacji. Z takim rodzajem stabilizacji można często spotkać się wśród pracowników Uczelni.

Stabilizacja rzeczywista to stabilizacja wynikająca z integracji pracownika ze środowiskiem pracy. Pracownik, który widzi realne i atrakcyjne szanse własnego rozwoju zawodowego, możliwość współdecydowania w sprawach organizacji pracy, odczuwa satysfakcję ze stosunków z przełożonymi i współpracownikami, będzie mniej podatny na propozycję zmiany miejsca pracy. Stabilizacja rzeczywista to właśnie zadanie polityki personalnej Uczelni.

Opis stanowiska pracy

Dla określenia, jakimi pracownikami Uczelnia dysponuje niezbędne jest przeanalizowanie opisów stanowisk pracy. Opisy takie zostały przygotowane przez kierowników dla wszystkich pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

Opis stanowiska pracy to dokument organizacyjny zawierający informacje dotyczące stanowiska pracy, ze szczególnym uwzględnieniem celu stanowiska, zadań na danym stanowisku, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji.

Opis stanowiska pracy przyjęty w Uczelni zawiera:

Metryczkę stanowiska:

- Wydział/Pion
- Jednostka organizacyjna/Sekcja
- Nazwa stanowiska
- Stanowisko do spraw
- Podlega:
- Zastępuje:
- Jest zastępowany przez:
- Liczba podległych pracowników

Dane o pracy na stanowisku:

- Cel stanowiska - każde stanowisko w organizacji musi posiadać nadrzędny cel własnego istnienia. Podstawowym celem istnienia stanowiska jest realizacja mniejszego lub większego fragmentu procesu (proces zwykle przebiega przez wiele stanowisk oraz może wykraczać poza jednostkę nadrzędną np. dział)
- Główne zadania i obowiązki
- Zakres odpowiedzialności - konkretne zadania, obszary działania, procesy lub podprocesy, za które odpowiada pracownik na danym stanowisku pracy
- Zakres uprawnień i decyzji – to formalne uprawnienia, jakie są związane z pracą wykonywaną na danym stanowisku pracy, np. upoważnienie do wydawania decyzji w imieniu

organu Uczelni, upoważnienie do przetwarzania danych osobowych, upoważnienie do podpisywania dokumentów w imieniu organu Uczelni

- Współpraca wewnętrzna i zewnętrzna

Wymagania kwalifikacyjne:

- Wykształcenie
- Doświadczenie - minimalne doświadczenie zawodowe wymagane do prawidłowego wykonywania pracy na stanowisku pracy.
- Uprawnienia zawodowe
- Wiedza i umiejętności zawodowe
- Znajomość języków obcych

Opisy stanowisk pracy są istotnym źródłem informacji o pracy na danym stanowisku. Dane te służą do określenia, czy stanowisko jest efektywnie obciążone zadaniami, czy jego cel jest zgodny z celem działu (czy trafnie jest przyporządkowane do działu). Ponadto jest to podstawowy dokument do dalszych procesów personalnych, zwłaszcza do rekrutacji i selekcji, budowania systemów motywacyjnych, czy planowania ścieżek rozwoju.

Opisy stanowisk pracy powinny być wdrożone jako podstawowy dokument kadrowy.

Pozyskiwanie pracowników

Zatrudnienie pracowników naukowo-dydaktycznych

Zgodnie z legislacją dotyczącą szkolnictwa wyższego tj. ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym (tj. Dz. U. z 2012, poz. 572 ze zm.) pracownikami uczelni są nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. W przypadku nauczycieli akademickich wyróżnia się cztery kategorie pracowników: 1) pracownicy naukowo – dydaktyczni, 2) pracownicy dydaktyczni, 3) pracownicy naukowci, 4) dyplomowani bibliotekarze oraz dyplomowani pracownicy dokumentacji i informacji naukowej .

Zasadniczym kryterium zatrudniania nauczycieli akademickich są zadania dydaktyczne, wynikające z planów studiów i programów kształcenia

Nawiązanie stosunku pracy z nauczycielem akademickim następuje na podstawie mianowania albo umowy o pracę. Na podstawie mianowania zatrudnia się wyłącznie nauczyciela akademickiego posiadającego tytuł naukowy profesora. Pozostali nauczyciele akademicki zatrudniani są na podstawie umowy o pracę. Zatrudnienie na podstawie mianowania następuje w pełnym wymiarze czasu pracy, w uczelni wskazanej jako podstawowe miejsce pracy.

Zatrudnienie nauczyciela akademickiego, w tym również posiadającego tytuł naukowy profesora, w Uczelni jako dodatkowym miejscu pracy lub w niepełnym wymiarze czasu pracy albo na czas wykonania określonej pracy następuje wyłącznie na podstawie umowy o pracę.

Na stanowisku nauczyciela akademickiego może być zatrudniona osoba o nienagannej postawie etycznej, spełniająca wymogi przewidziane w ustawie.

Zatrudnienie nauczyciela akademickiego w wymiarze przewyższającym połowę etatu na czas określony lub nieokreślony następuje po przeprowadzeniu otwartego konkursu. Ponowne zatrudnienie na tym samym stanowisku nauczyciela akademickiego, który nabył uprawnienia emerytalne, nie wymaga przeprowadzenia postępowania konkursowego.

Formalne wymagania zatrudniania nauczycieli akademickich dla poszczególnych stanowisk wynikające z ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym:

Stanowisko	Wymagania wynikające z ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym
Profesor zwyczajny	Tytuł naukowy profesora.
Profesor nadzwyczajny	Stopień naukowy doktora habilitowanego lub tytuł naukowy profesora.
Profesor wizytujący	Stopień naukowy doktora habilitowanego lub tytuł naukowy profesora.
Adiunkt	Stopień naukowy doktora (wymaganie minimalne).
Asystent	

Starszy wykładowca	Tytuł zawodowy magistra lub tytuł równorzędny (wymaganie minimalne).
Wykładowca	
Lektor lub instruktor	

Dodatkowe wymagania i kwalifikacje zatrudniania nauczycieli akademickich dla poszczególnych stanowisk zostały określone w Statucie Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu (t.j. uchwała nr 1324 z dnia 25 września 2013 r.) oraz w uchwale nr 1463 Senatu z dnia 17 grudnia 2014 r. :

| 21

Stanowisko	Wymagania dodatkowe na podstawie przepisów uczelnianych
Profesor zwyczajny	200 punktów obliczonych według obowiązującego w Uczelni kryterium punktowego od daty uzyskania tytułu naukowego profesora, w tym od tej daty 5 pełnotekstowych prac opublikowanych w czasopiśmie ze współczynnikiem wpływu (Impact Factor). W jednostkach klinicznych dodatkowo posiadanie specjalizacji w dziedzinie podstawowej.
Profesor nadzwyczajny	Dla osoby nieposiadającej tytułu naukowego: 150 punktów obliczonych według obowiązującego w Uczelni kryterium punktowego od daty uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego, w tym od tej daty 5 pełnotekstowych prac opublikowanych w czasopiśmie ze współczynnikiem wpływu (Impact Factor) oraz wypromowanie obronionej i zatwierdzonej pracy doktorskiej. W jednostkach klinicznych dodatkowo posiadanie specjalizacji w dziedzinie podstawowej.
Profesor wizytujący	W jednostkach klinicznych dodatkowo posiadanie specjalizacji w dziedzinie podstawowej.
Adiunkt	80 punktów obliczonych według obowiązującego w Uczelni kryterium punktowego, w tym opublikowanych 5 prac oryginalnych, z tego 3 pełnotekstowe prace opublikowane w czasopiśmie ze współczynnikiem wpływu (Impact Factor). W jednostkach klinicznych dodatkowo posiadanie specjalizacji w dziedzinie podstawowej.
Starszy wykładowca	Co najmniej 5-letni staż pracy na stanowisku adiunkta lub wykładowcy, bądź pracownika naukowo – technicznego, posiadanie stopnia naukowego doktora (z wyjątkiem osób zatrudnionych w międzywydziałowych jednostkach organizacyjnych); wyróżniająca praca dydaktyczna. W jednostkach klinicznych dodatkowo posiadanie specjalizacji w dziedzinie podstawowej.
Wykładowca	Co najmniej 3-letni staż pracy w zakresie specjalności bezpośrednio związanej z przedmiotem powierzonych zadań – w przypadku jednostek wydziałowych. Co najmniej 5-letni staż pracy dydaktycznej – w przypadku jednostek międzywydziałowych.
Lektor	Posiadanie tytułu zawodowego w tym zakresie.

Należy zaznaczyć, że wymóg liczbowy dotyczący opublikowania w/w prac pełnotekstowych dotyczy kandydatów legitymujących się stopniem lub tytułem naukowym z zakresu nauk biologicznych,

chemicznych, farmaceutycznych, medycznych i technicznych, o których mowa w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (DZ. U. z 2011 r., Nr 179, poz. 1065).

Wobec osób posiadających stopień lub tytuł naukowy z pozostałych dziedzin nauki rezygnuje się z wymogu dot. opublikowania prac pełnoetatowych przy tym obowiązujące kryterium punktowe w następujący sposób:

1. dla osób ubiegających się o stanowisko adiunkta z 80 do 90 punktów,
2. dla osób ubiegających się o stanowisko profesora nadzwyczajnego, nie posiadających tytułu naukowego profesora odpowiednio ze 150 do 170 punktów i z 200 do 220 punktów,
3. dla osób ubiegających się o stanowisko profesora zwyczajnego z 200 do 230 punktów.

Podstawowym warunkiem zatrudnienia nauczyciela akademickiego w ramach stosunku pracy musi być zapewnienie pensum dydaktycznego, zarówno zatrudnianemu pracownikowi, jak i wszystkim dotąd zatrudnionym w danej katedrze. Należałoby przeanalizować obciążenia dydaktyczne w ostatnich dwóch latach akademickich poprzedzających zatrudnienie pracownika, a także przedstawić prognozę tych obciążeń na kolejne dwa lata.

Zatrudnienie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

Zatrudnienie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi oparte jest na przepisach kodeksu pracy i dobrych praktykach zarządzania w tym obszarze.

Zatrudnianie jest kluczowym zadaniem komórki zarządzania zasobami ludzkimi. Bowiern od prawidłowej rekrutacji i selekcji pracowników zależy jakość pracy pracowników Uczelni. Uczelnia musi przyciągać do siebie jak najbardziej kompetentne osoby z rynku pracy, które wniosą nowe nawyki, nową wiedzę i nowe rozwiązania stosowane w innych organizacjach (tzw. transfer wiedzy).

Prawidłowe podjęcie decyzji rekrutacyjnej ma duże znaczenie dla całej Uczelni lub jej określonego działu. Nietrafne decyzje bardzo szybko dają o sobie znać takimi skutkami, jak np. niska wydajność, niskie morale oraz wysoka rotacja pracowników.

Rekrutacja (nabór) to pozyskiwanie kandydatów do pracy w Uczelni, wśród których najbardziej odpowiednie osoby, spełniające wymagania, zostaną zatrudnione na wakujących stanowiskach; to proces przyciągania przez Uczelnię wystarczająco dużej liczby kandydatów do pracy, w celu dokonania ich racjonalnej selekcji.

Selekcja (dobór) zaś to proces zbierania informacji o kandydatach do pracy, z zastosowaniem technik selekcyjnych i wybór najodpowiedniejszego spośród nich. Selekcji dokonuje się wśród kandydatów pozyskiwanych dzięki prowadzonej rekrutacji.

Przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu należy wcześniej przeanalizować tzw. alternatywy rekrutacji. W ramach Uczelni będzie to przede wszystkim zatrudnienie w godzinach nadliczbowych, wykorzystywanie „drugorzędnych zasobów” – np. emerytów, czy poszerzenie zakresu obowiązków

i odpowiedzialności zatrudnionym pracownikom, a także krótkoterminowe umowy cywilne. Dopiero odrzucenie tych możliwości powinno otwierać ścieżkę do procesu rekrutacji.

Jednakże decyzja o rozpoczęciu procedury dot. uruchomienia nowego stanowiska pracy powinna być uzależniona od wystąpienie łącznie dwóch przesłanek:

1. istnienia rzeczywistych potrzeb – nowe zadania, nowe kompetencje niemożliwe do realizacji w obecnym zespole,
2. posiadania środków finansowych potrzebnych na realizację tego stanowiska.

Decyzją, która należy podjąć, jest źródło rekrutacji – wewnętrzne lub zewnętrzne. W tej chwili Uczelnia w razie vacatu wykorzystuje najczęściej własne zasoby pracowników, choć nie zawsze jest to najbardziej efektywne rozwiązanie.

Rekrutację wewnętrzną, czyli korzystanie z pracowników już zatrudnionych w Uczelni można realizować poprzez awanse lub degradacje w obrębie jednego działu lub poprzez przeniesienia pracowników między działami. Zalety takiego rozwiązania to przede wszystkim:

- rekrutacja jest mniej kosztowna i mniej pracochłonna
- zapewnia własnym pracownikom możliwość kariery zawodowej
- obniża fluktuację personelu
- wiąże pracowników z Uczelnią
- umożliwia przekwalifikowanie się osobie niezadowolonej z dotychczasowego stanowiska pracy bez konieczności opuszczenia Uczelni
- sprzyja rozwojowi proefektywnościowej kultury organizacyjnej
- motywuje pracowników do rozwoju.

Powyższe rozwiązanie ma także swoje wady:

- ogranicza liczbę utalentowanych kandydatów, spośród których Uczelnia może wybierać
- zmniejsza szansę na to, że wejdą do niej ludzie o nowych poglądach i nowej wiedzy
- skłaniania ku samozadowoleniu (gdyż pracownicy mogą zakładać, że staż w Uczelni gwarantuje im awans)

Z powyższych powodów należy ustalić ścieżkę postępowania w zależności od wolnego stanowiska. Najlepsza wydaje się rekrutacja mieszana.

Proponowane etapy rekrutacji pracowników:

1. Analiza i ocena potrzeb kadrowych Uczelni
2. Analiza i opis stanowiska pracy
3. Charakterystyka osobowa kandydata (wykaz wymaganych kwalifikacji)
4. Wybór źródła rekrutacji i zamieszczenie anonsu rekrutacyjnego

Proponowane etapy selekcji:

1. Wstępna weryfikacja ofert
2. Wstępna rozmowa kwalifikacyjna
3. Rozmowa behawioralna
4. Testy kompetencji, zadania rekrutacyjne
5. Sprawdzenie referencji
6. Ostateczna rozmowa kwalifikacyjna
7. Badania lekarskie
8. Decyzja o zatrudnieniu
9. Okres próbny
10. Ponowna decyzja o przedłużeniu zatrudnienia

Zasady pozyskiwania pracowników

Pozyskiwanie pracowników powinno odbywać się z zachowaniem zasady równego traktowania kandydatów, poprzez poddanie każdego z nich takim samym etapom procesu, mającym na celu weryfikację predyspozycji do pracy na danym stanowisku.

Rekrutacja może być prowadzona bądź to spośród pracowników zatrudnionych na Uczelni (rekrutacja wewnętrzna) bądź też spośród osób niebędących pracownikami Uczelni (rekrutacja zewnętrzna). Rekrutacja może obejmować jednocześnie osoby pracujące na Uczelni oraz osoby niebędące jej pracownikami (rekrutacja mieszana). W przypadku rekrutacji mieszanej i wewnętrznej każdy pracownik Uczelni powinien mieć prawo do kandydowania na inne stanowiska pracy w Uczelni i nie można mu tego prawa ograniczać. Niedopuszczalne jest szykanowanie pracownika ze względu na aplikowanie na nowe stanowisko pracy, a także z powodu niewybrania go na to stanowisko.

Proces pozyskiwania pracownika może zostać przerwany w przypadku:

- 1) stwierdzenia braku wolnych etatów w jednostce organizacyjnej,
- 2) braku środków finansowych na pokrycie kosztów rekrutacji i zatrudnienia nowego pracownika,
- 3) braku zgody Kanclerza na zwiększenie zatrudnienia.

W uzasadnionych przypadkach przełożony może wskazać osobę do zatrudnienia bez przeprowadzania procesu rekrutacji. Dotyczyć to może głównie projektów badawczych, gdzie poszukiwanie kandydatów na rynku pracy jest mało skuteczne ze względu na specyficzne kompetencje potrzebne na danym stanowisku.

Rekrutację należy prowadzić z wykorzystaniem różnorodnych źródeł naboru, tak by zwiększyć szansę dotarcia do jak największej liczby potencjalnych kandydatów. Szczególnie preferowane powinny być ogłoszenia internetowe (np. pracuj.pl) ze względu na bardzo dużą popularność wśród osób poszukujących pracy, jak i uczelniana strona www.

W trakcie selekcji należy korzystać ze sprawdzonych metod i narzędzi dobranych w zależności od złożoności stanowiska i stawianych kandydatom wymagań. Będą to przede wszystkim:

- analiza i segregacja nadesłanych aplikacji według stopnia spełnienia wymogów
- przeprowadzenie rozmów telefonicznych z kandydatami – wstępna rozmowa z kandydatami, pozwalająca uzyskać dodatkowe informacje dotyczące ich doświadczenia zawodowego oraz ocenić podstawowe umiejętności komunikacyjne
- przeprowadzenie wywiadów kompetencyjnych z wybranymi kandydatami – to rozmowa, której celem jest zebranie jak największej liczby kluczowych informacji o kandydacie, takich jak zakres jego wiedzy i doświadczenia, a także dotyczących jego motywacji, a następnie porównanie ich z profilem kompetencyjnym obsadzanego stanowiska

W procesie selekcji mogą być wykorzystywane pogłębione metody diagnozy kompetencji kandydatów, a zwłaszcza:

- sesja oceny kompetencji (sesje assessment center) - zestaw różnego rodzaju zadań przygotowanych na potrzeby konkretnej rekrutacji, których wykonanie przez kandydata pozwala na zweryfikowanie kompetencji istotnych na stanowisku, o które się ubiega
- rozmowa behawioralna - to zadawanie pytań, które bazują na zachowaniu danej osoby w przeszłości. U podstaw tej metody leży następujące założenie: poprzez określenie jak kandydat zachował się w pewnej konkretnej sytuacji problemowej w przeszłości można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć jak zachowa się w podobnej sytuacji w przyszłości lub też wyciągnąć ogólne wnioski co do jego sposobu myślenia, sposobu rozwiązywania problemów czy możliwych reakcji np. na sytuacje konfliktowe w pracy. Kompletny opis zachowań, będący odpowiedzią na pytanie kompetencyjne, powinien obejmować cztery elementy. Model w literaturze nazywany jest od pierwszych liter każdego z elementów modelem **STAR**:
 - **S - sytuacja (Situation)** - pytamy o konkretną sytuację, która miała miejsce w pracy zawodowej, np.: „Proszę opisać mi sytuację, w której musiał Pan zmierzyć się z wyjątkowo trudnym zadaniem.”
 - **T- zadanie (Task)** - np.: „Na czym polegało zadanie, które musiał Pan wykonać?”.
 - **A - działanie/zachowanie (Action)** – doprecyzowujemy, jakie konkretnie działania podjął kandydat; czy wynikały one z zakresu obowiązków, czy może były jego własną inicjatywą; czy kandydat działał samodzielnie, czy we współpracy z innymi osobami ?.
 - **R - rezultat/wynik (Result)** – pytamy jak kandydat ocenia podjęte działania z perspektywy czasu; warto również dopytać, czy gdyby dziś kandydat musiał zmierzyć się z podobną sytuacją czy postąpiłby podobnie ?. Oprócz oceny rezultatu zyskujemy dodatkową informację, czy kandydat ma skłonność do analizy własnych działań, czy wyciąga wnioski ze swoich sukcesów bądź porażek.

Badając np. odporność na stres można zadać pytania dotyczące trudnych, stresujących sytuacji, w której np. kandydat został niesłusznie skrytykowany. Aby ocenić poziom kreatywności, warto poprosić o podanie przykładów usprawnień, innowacji bądź kreatywnych rozwiązań, które kandydat wdrożył w poprzedniej pracy.

Ważną kwestią jest odpowiedzialność za wybór kandydata do pracy. Obecnie poszczególni kierownicy jednostek organizacyjnych Uczelni zgłaszają zapotrzebowanie na pracownika do odpowiednio Rektora/Kanclerza za pośrednictwem Działu Spraw Pracowniczych. W przypadku uzyskania zgody na rozpoczęcie rekrutacji Dział Spraw Pracowniczych spośród posiadanej bazy ofert pracy wyszukuje

kandydatów, którzy wg ich oceny najlepiej spełniają przedstawione we wniosku o zatrudnienie wymagania, a następnie przekazują je do kierowników, którzy prowadzą z wybranymi kandydatami rozmowy kwalifikacyjne. W pierwszej kolejności poszukiwani są kandydaci spośród pracowników Uczelni, którzy mogliby zostać przesunięci do innej jednostki w ramach rekrutacji wewnętrznej.

Wybór pracownika do pracy powinien być istotnym zadaniem kierownika liniowego. To on zna najlepiej stanowisko pracy i jego wymagania, zna również zespół. Dopasowanie do zespołu jest czynnikiem niezwykle ważnym i – obok kompetencji i doświadczenia – decyduje o jakości pracy. Niewątpliwie jednak kierownicy liniowi wymagają zarówno przeszkolenia, jak i wsparcia w procesie selekcji pracowników. Rolę tą powinna pełnić komórka zarządzania zasobami ludzkimi.

Bezpośredni przełożony ma obowiązek przekazać do Działu Spraw Pracowniczych na piśmie informację o kandydacie, któremu planuje złożyć propozycję zatrudnienia. Przełożony ma obowiązek również poinformować wybranego przez siebie kandydata o wyborze, a także ustalić warunki zatrudnienia – w tym termin podjęcia pracy. Przełożony powinien też poinformować kandydata, jakie czynności należy podjąć w celu zatrudnienia oraz z kim i w jaki sposób kontaktować się w celu dopełnienia formalności związanych z zatrudnieniem.

Kryteria zatrudniania pracowników na poszczególnych stanowiskach

Szczególnie istotne jest ustalenie przejrzystych reguł zatrudniania pracowników na poszczególnych stanowiskach. Hierarchia stanowisk wiąże się z zakresem zadań i odpowiedzialności, ale również z różnym poziomem wynagradzania.

Głównym determinantem powinny być zadania wykonywane na danym stanowisku i możliwości budżetowe. Jednakże, chcąc pozyskać bardziej doświadczonych kandydatów należy liczyć się z koniecznością zaproponowania wyższego stanowiska. Należy jednak określić precyzyjne kryteria formalne, które pozwolą na dobór odpowiedniego stanowiska.

Stanowiska administracyjne:

W przypadku stanowisk administracyjnych minimalne wymagania formalne dla osób spoza Uczelni powinny wyglądać następująco:

Referent

Wykształcenie	średnie lub wyższe
Staż pracy	brak

Jest to najniższe stanowisko w hierarchii stanowisk administracyjnych. Osoba z wyższym wykształceniem powinna na nim przepracować okres próbny, w czasie którego przede wszystkim będzie zapoznawać się z zadaniami oraz specyfiką pracy w Uczelni. Po okresie próbnym na wniosek przełożonego może być awansowana na stanowisko starszego referenta.

Starszy referent

Wykształcenie	średnie	wyższe
Staż pracy	powyżej 6 lat na podobnym stanowisku albo 4 lata pracy na innej uczelni	powyżej 2 lat na podobnym stanowisku

Samodzielny referent

Wykształcenie	średnie	wyższe
Staż pracy	powyżej 8 lat na podobnym stanowisku albo 6 lat pracy na innej uczelni	powyżej 4 lat na podobnym stanowisku

Osoby ze średnim wykształceniem kończą ścieżkę awansu na stanowisku samodzielnego referenta. Dotyczy to również pracowników administracyjnych zatrudnionych na wydziałach.

Specjalista

Wykształcenie	wyższe
Staż pracy	powyżej 8 lat na podobnym stanowisku albo 6 lat na innej uczelni

Starszy specjalista

Wykształcenie	wyższe
Staż pracy	powyżej 12 lat na podobnym stanowisku, w tym minimum 4 lata na innej uczelni

Główny specjalista

Wykształcenie	wyższe
Staż pracy	powyżej 12 lat na podobnym stanowisku, w tym minimum 4 lata na innej uczelni na równoważnym stanowisku

Kierownik sekcji

Wykształcenie	wyższe
Staż pracy	powyżej 8 lat na podobnym stanowisku albo 6 lat na innej uczelni
Inne	pożądane doświadczenie w kierowaniu ludźmi

Kierownik działu

Wykształcenie	wyższe
Staż pracy	powyżej 12 lat na podobnym stanowisku
Inne	doświadczenie w kierowaniu ludźmi minimum 3 lata

Stanowiska naukowo-techniczne:

Młodszy specjalista naukowo-techniczny

Wykształcenie	wyższe kierunkowe
Staż pracy	do 3 lat
Inne	publikacje naukowe, udział w projektach badawczych

Zgodnie z Zarządzeniem nr 97/XV R/2013 Rektora Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu z dnia 29 listopada 2013 r. warunkiem zatrudnienia na stanowisku naukowo-technicznym jest posiadanie wyższego wykształcenia oraz dorobku publikacyjnego, wymagany jest też 3 letni staż pracy. Jednakże należałoby umożliwić zatrudnienie w tej grupie zawodowej młodym osobom, nie mającym wymaganego stażu pracy, ale posiadającym publikacje naukowe i biorącym udział w projektach badawczych w trakcie studiów. To mogą być cenni pracownicy. Po spełnieniu wymogu 3 lat stażu pracy i obowiązku publikacji i realizacji projektów naukowo-badawczych, takie osoby awansowałyby na stanowisko specjalisty.

Specjalista naukowo-techniczny

Wykształcenie	wyższe kierunkowe
Staż pracy	powyżej 3 lat na podobnym stanowisku
Inne	dorobek publikacyjny

Starszy specjalista naukowo-techniczny

Wykształcenie	doktorat
Staż pracy	powyżej 10 lat na podobnym stanowisku
Inne	dorobek publikacyjny

Stanowiska inżyniersko-techniczne:

Technik

Wykształcenie	średnie kierunkowe lub wyższe kierunkowe
Staż pracy	brak
Obszar zadań	dydaktyczny lub badawczy

Jest to najniższe stanowisko w hierarchii stanowisk inżynierjno-technicznych. Osoba z wyższym wykształceniem powinna na nim przepracować okres próbny, w czasie którego przede wszystkim będzie zapoznawać się z zadaniami oraz specyfiką pracy w Uczelni. Po okresie próbnym na wniosek przełożonego może być awansowana na stanowisko starszego technika.

Starszy technik

Wykształcenie	średnie kierunkowe	Wyższe kierunkowe
Staż pracy	powyżej 6 lat na podobnym stanowisku	powyżej 2 lat na podobnym stanowisku
Obszar zadań	dydaktyczny lub badawczy	

Samodzielny technik

Wykształcenie	średnie kierunkowe	Wyższe kierunkowe
Staż pracy	powyżej 8 lat na podobnym stanowisku	powyżej 4 lat na podobnym stanowisku
Obszar zadań	dydaktyczny lub badawczy	

Osoby ze średnim wykształceniem kończą ścieżkę awansu na stanowisku samodzielnego technika.

Specjalista inżynierjno-techniczny

Wykształcenie	wyższe kierunkowe
Staż pracy	powyżej 8 lat na podobnym stanowisku
Obszar zadań	dydaktyczny lub badawczy

Starszy specjalista inżynierjno-techniczny

Wykształcenie	doktorat
Staż pracy	powyżej 10 lat na podobnym stanowisku
Obszar zadań	badawczy

Warunki zatrudnienia

Podstawową formą zatrudnienia pracownika powinna być umowa o pracę.

Kandydaci spoza Uczelni powinni być zatrudniani na następujących warunkach:

- 1) Pierwsza umowa powinna być zawierana na okres próbny, który wynosi 3 miesiące,
- 2) Po upływie okresu próbnego przełożony występuje z wnioskiem w przedmiocie dalszego zatrudnienia pracownika do (odpowiednio) Rektora/ Kanclerza. W przypadku podjęcia decyzji o dalszym zatrudnieniu, z pracownikiem zawierana jest umowa na czas określony wynoszący 2 lata.

- 3) Po upływie 2 lat przełożony ponownie występuje z wnioskiem w przedmiocie dalszego zatrudnienia pracownika. W przypadku podjęcia decyzji o dalszym zatrudnieniu zawierana jest druga umowa na czas określony wynoszący 2 lata.

Przełożony może wnioskować o skrócenie tych okresów, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem powierzonych pracownikowi zadań.

W przypadku projektów badawczych długość okresów zatrudnienia jest uzależniony od planowanej długości projektu.

W przypadku, gdy osobą wybraną do objęcia stanowiska pracy jest pracownik Uczelni, warunki dotyczące okresu zatrudnienia obowiązujące na dotychczas zajmowanym stanowisku pozostają bez zmian.

Wynagradzanie pracowników

Zarządzanie wynagrodzeniami polega na formułowaniu i wdrażaniu strategii i zasad polityki, mających na celu sprawiedliwe wynagradzanie pracowników, zgodnie z wartościami cenionymi przez Uczelnię. Wiąże się ono z opracowaniem, wdrażaniem i utrzymywaniem skutecznych systemów wynagradzania, służących do zwiększania efektywności całej Uczelni, zespołów i poszczególnych pracowników.

Pomimo licznych rozważań poświęconych złożonym systemom budowania satysfakcji z pracy, wciąż prawdziwe pozostaje stwierdzenie, iż dla ogromnej większości ludzi głównym czynnikiem motywacyjnym są pieniądze. Nie wynika to jedynie z tego, iż pieniądze są niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb, lecz także z faktu, że pieniądze wciąż pozostają podstawowym miernikiem wartości pracy. Otrzymałą podwyżkę czy premię pracownik traktuje również jako wyraz wysokiej oceny sposobu wykonywania zadań. Wynagradzanie pracowników jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania każdą organizacją i warunkiem jej sukcesów.

Polityka płacowa Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu, jak i każdej innej organizacji, musi mieć na uwadze następujące cele:

- pozyskanie odpowiedniej liczby właściwie wykwalifikowanych osób
- utrzymanie w firmie pracowników dobrze wykonujących swoje obowiązki
- wynagradzanie pracowników za ich wysiłek, lojalność, doświadczenie, zaangażowanie oraz osiągnięcia

Cele te można zrealizować poprzez odpowiedni dobór struktury i wysokości systemu wynagrodzeń.

Rozwiązania w dziedzinie wynagrodzeń powinny być funkcjonalne – względem głównego celu zarządzania zasobami ludzkimi, którym jest zapewnienie Uczelni odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz efektywne wykorzystanie ich potencjału pracy.

Funkcje wynagrodzeń

Wynagrodzenia pełnią kilka ważnych i ściśle ze sobą sprzężonych funkcji: społeczną, kosztową, dochodową i motywacyjną.

Funkcja społeczna informuje o tym, że wynagrodzenia stanowią mogą instrument kierowania postępowaniem ludzi w szerszym kontekście niż jedynie motywowanie do większego wysiłku i lepszych efektów pracy. Można tu przede wszystkim wymienić możliwość kształtowania za ich pomocą prawidłowych stosunków międzyludzkich, stworzenie odpowiedniego klimatu i atmosfery rzetelnej pracy. System wynagradzania pracowników wywiera znaczny wpływ na relacje mające miejsce w organizacji, m.in. na stosunki między poszczególnymi pracownikami, jak również różnymi grupami zawodowymi, zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi. Wynagrodzenie jest jednym

z czynników determinującym stosunki między kierownikiem a kierowanym przez niego zespołem. Sposób wynagradzania pracowników stanowi ważny element kształtowania kultury i może być podstawą budowania właściwych stosunków między pracownikami, ale może być również przyczyną napięć i konfliktów. Warto pamiętać o tym, że zarobki są jednym z kryteriów wartościowania, a tym samym zróżnicowania ludzi w społeczeństwie i w samej organizacji. Podkreślić należy, że pracownicy UMW naturalnie porównują swoje wynagrodzenie z wynagrodzeniem pracowników na podobnych stanowiskach, biorąc pod uwagę wkład pracy. Wszelka nierównowaga w tym zakresie budzi emocje.

Dla pracownika funkcja dochodowa wynagrodzenia jest szczególnie istotna, ponieważ często jest jedynym źródłem uzyskiwania przychodów, które pozwalają na zaspokajanie potrzeb. Funkcja dochodowa informuje o tym, że wzrost płac i ich coraz wyższy poziom przekłada się bezpośrednio na wyższy poziom zaspokojenia potrzeb pracownika. Potrzeby te są zróżnicowane w obrębie różnych grup zawodowych, w związku z tym zróżnicowane są koszty zaspokojenia tych potrzeb. Niespełnienie przez pracodawcę tego warunku ma negatywny wpływ nie tylko na pracownika, ale i całą Uczelnię, przy niskich płacach trudno bowiem utrzymać pracowników wartościowych, a także stawiać wysokie wymagania. Natomiast wysokie opłacanie pracy może być powiązane z wysokimi wymaganiami.

Dla pracodawcy wynagrodzenie stanowi koszt - jest to kosztowa funkcja wynagrodzeń. Pracodawca jest zainteresowany osiągnięciem jak największej produktywności, czyli maksimum efektów przy możliwie najniższych kosztach. Z funkcji tej wynika ważna zasada - **wzrost płacy nie może wyprzedzać wzrostu efektywności pracy**. Kosztowa funkcja płacy wymaga rozpatrywania jej zarówno na poziomie Uczelni, jak i pracownika. Na poziomie Uczelni należy oceniać poziom kosztów i osiągnięte wyniki. Taką samą ocenę można prowadzić na poziomie pracownika obliczając, jaki jest koszt związany z utrzymaniem pracownika w Uczelni oraz jakie są jego wyniki pracy.

Wynagrodzenie, stanowiąc rekompensatę i nagrodę za wykonywaną pracę, pełni zarazem funkcję motywacyjną. Stanowi kluczowy element kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami Uczelni. Siła oddziaływania czynnika motywującego ludzi do angażowania się w sprawy Uczelni i efektywnego wykonywania pracy zależy od poziomu wynagrodzenia, jego struktury wewnętrznej oraz powiązania go z osiąganymi przez pracowników wynikami.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi motywacyjna funkcja wynagrodzeń ma cztery wymiary. Wynagrodzenia powinny:

- skłaniać ludzi do podjęcia pracy (przyciągać do Uczelni)
- skłaniać do trwania przy niej (zatrzymywać w Uczelni)
- pobudzać do osiągnięcia niezmiennie wysokich efektów, a nawet do ich ciągłej poprawy
- pobudzać pracowników do rozwoju swych kompetencji, co przyczyni się do rozwoju Uczelni

Wynagrodzenie dzieli się na dwa podstawowe elementy – płacę zasadniczą oraz inne dodatki do płacy. Szczególne istotne jest ustalenie takiej wysokości płacy zasadniczej, by móc za pomocą wynagrodzenia realizować wymienione wyżej cele.

Wynagrodzenie zasadnicze powinno być tak ustalone, aby spełniało wszystkie przedstawione warunki:

- wynagrodzenie musi odpowiadać rodzajowi pracy
- wynagrodzenie musi uwzględniać kwalifikacje wymagane przy jej wykonywaniu
- wynagrodzenie musi uwzględniać ilość i jakość świadczonej pracy

Wynagradzanie nauczycieli akademickich

Nauczyciele akademicy otrzymują wynagrodzenia za wykonywanie obowiązków określonych w art. 111 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (j.t. Dz.U. z 2012 r., poz. 572 ze zm.), które obejmuje również wynagrodzenie za udział w pracach badawczych.

Szczegółowe zasady wynagradzania nauczycieli akademickich, wynikającego z zawartego stosunku pracy, określa rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 11 grudnia 2013 r. w sprawie warunków wynagrodzenia za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz. U. 2013 poz.1571).

Wysokość wynagrodzenia ustalana jest w umowie o pracę lub akcie mianowania. Wynagrodzenie to obejmuje wynagrodzenie zasadnicze, którego wysokość zależy w szczególności od stanowiska i poziomu wykształcenia oraz kompetencji (posiadany tytuł zawodowy, stopień lub tytuł naukowy).

Oprócz wynagrodzenia zasadniczego nauczyciele akademicy mogą również otrzymywać dodatki do wynagrodzenia:

1. Dodatek za wystugę – przysługuje w wysokości 1% wynagrodzenia zasadniczego za każdy rok pracy, poczynając od czwartego roku pracy. Dodatek ten nie może przekroczyć 20 % wynagrodzenia zasadniczego.
2. Dodatek specjalny - może być przyznany pracownikowi z tytułu zwiększenia obowiązków służbowych lub powierzenia dodatkowych zadań albo ze względu na charakter pracy lub warunki jej wykonywania. Łączna kwota dodatków pracownika nie może przekroczyć 40 % wynagrodzenia zasadniczego i dodatku funkcyjnego, z tym, że kwota przyznanych dodatków w części przekraczającej 10 % wynagrodzenia zasadniczego pracownika wypłacana jest ze środków innych niż określone w art. 94 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym.
3. Dodatek funkcyjny - przysługuje nauczycielom akademickim zatrudnionym na stanowiskach związanych z kierowaniem zespołem. Jego wysokość jest uzależniona od liczby pracowników i studentów kierowanej jednostki lub komórki organizacyjnej oraz od stopnia złożoności zadań związanych z wykonywaną funkcją.
4. Nagrody rektora – mogą być przyznane za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne lub organizacyjne albo za całokształt dorobku o których mowa w art. 155 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Fundusz nagród jest naliczany w wysokości 2 % planowanych przez uczelnię rocznych środków na wynagrodzenia osobowe dla nauczycieli akademickich.

Szczegółowe zasady ich przyznawania określa zarządzenie nr 40/XV R/2012 Rektora Akademii Medycznej we Wrocławiu z dnia 27 czerwca 2012 r.

5. Dodatkowe wynagrodzenie roczne, tzw. „13-tka” – przysługuje na zasadach określonych w ustawie z dnia 12 grudnia 1997 r. o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej (tj. Dz. U. z 2013 r. , poz.1144)

Wyżej cytowane rozporządzenie MNiSZW określa minimalne stawki wynagrodzenia zasadniczego.

Od 1 grudnia 2014 r., zgodnie z zarządzeniem nr 80/XV R/2014 Rektora Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu z dnia 28 listopada 2014 r., w Uczelni obowiązują tabele miesięcznych minimalnych stawek wynagrodzeń zasadniczych:

Pracownicy naukowo - dydaktyczni

Stanowisko	Stawka minimalna z rozporządzenia MNiSZW		Stawka minimalna w Uczelni
	2014 r.	2015 r.	
profesor zwyczajny	4940	5390	7014
Profesor nadzwyczajny (z tytułem naukowym) Profesor wizytujący (z tytułem naukowym)	4605	5025	5680
Profesor nadzwyczajny (ze stopniem dr hab.) Profesor wizytujący (ze stopniem dr lub dr hab.)	4220	4605	4719
Adiunkt (ze stopniem dr hab.)	3945	4305	4617
Adiunkt	3500	3820	3820
Asystent (ze stopniem dr)	2245	2450	2750
Asystent	2245	2450	2450

Pracownicy dydaktyczni zatrudnieni na wydziałach

Stanowisko	Stawka minimalna z rozporządzenia MNiSZW		Stawka minimalna w Uczelni
	2014 r.	2015 r.	
Starszy wykładowca (ze stopniem dr)	3500	3820	3958
Wykładowca (ze stopniem dr)	2175	2375	2717
Wykładowca	2175	2375	2382
Instruktor	2175	2375	2382

Pracownicy dydaktyczni zatrudnieni w jednostkach międzywydziałowych

stanowisko	Stawka minimalna z rozporządzenia MNiSZW		Stawka minimalna w Uczelni
	2014 r.	2015 r.	
Starszy wykładowca	2770	3025	3299
Wykładowca	2175	2375	2415
Instruktor	2175	2375	2415

Wynagradzanie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

Przy ustalaniu wynagrodzenia zasadniczego pracowników niebędących nauczycielami akademickimi główne znaczenie ma rodzaj wykonywanej pracy. Płacę odpowiadającą rodzajowi pracy określa się w zależności od przyjętych metod różnicowania pracy stosownie do jej charakteru, stopnia złożoności, odpowiedzialności, trudności i warunków jej wykonywania. Służy temu wartościowanie pracy.

Wartościowanie pracy

Wartościowanie pracy to proces systematycznej, relatywnej oceny treści pracy, jej wartości dla przedsiębiorstwa, uwzględniający trudność pracy i dający podstawę do w miarę obiektywnego zróżnicowania płac, kształtowania poziomu i relacji zasadniczych stawek płacowych.

W ramach projektu w trzecim i czwartym kwartale 2014 roku przeprowadzono wartościowanie stanowisk pracy pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Ze względu na dużą liczbę stanowisk wybrano analityczną metodę wartościowania.

Ocena analityczna wymaga analizy składników danej pracy, przypisania każdemu z nich odpowiedniej punktacji, a następnie naniesienia uzyskanych danych na siatkę płac. Ocena punktowa uważana jest za system o dużej dokładności.

Etapy, w jakich przeprowadzono wartościowanie stanowisk:

1. Ustalenie celów analizy
2. Wyznaczenie do prac analitycznych zespołu pracowników
3. Jeśli jest to wskazane, do prac zespołu włącza się przedstawiciela pracowników
4. Ustalenie najważniejszych czynników decydujących o wartości pracy
5. Podział każdego czynnika na „stopnie” i „poziomy”
6. Przyporządkowanie poszczególnym stopniom określonej liczby punktów w zależności od wartości (znaczenia) czynnika występującego w danym stopniu dla Uczelni
7. Identyfikacja podstawowych kategorii stanowisk pracy
8. Szczegółowa analiza opisu pracy każdego z tych stanowisk
9. Ocena punktowa stanowisk podstawowych
10. Stworzenie rankingu stanowisk podstawowych
11. Przeprowadzenie powtórnej analizy rankingu w celu wyeliminowania powstałych nieprawidłowości
12. Ustalenie ostatecznego rankingu stanowisk podstawowych.
13. Grupowanie stanowisk pracy w celu uzyskania możliwych szczebli zaszeregowania płacowego

W systemie analitycznym nazwanym MEWA UMED wzięto pod uwagę następujące elementy oceny treści pracy:

A. Kwalifikacje formalne

1. Wykształcenie zawodowe
2. Języki obce
3. Doświadczenie zawodowe
4. Znajomość programów komputerowych

B. Charakter stanowiska

1. Samodzielność
2. Złożoność, kreatywność
3. Horyzont planowania
4. Umiejętności interpersonalne

C. Odpowiedzialność

1. Odpowiedzialność za realizację zadań przez współpracowników
2. Rozpiętość kierowania
3. Wpływ stanowiska na decyzje
4. Formalne upoważnienia
5. Odpowiedzialność za wyniki pracy własnej

D. Uciążliwość pracy

1. Warunki pracy
2. Wysiętek umysłowy

Wyniki wartościowania stanowisk pracy pozwoliły na stworzenie nowych taryfikatorów płac, uwzględniających złożoność pracy na poszczególnych stanowiskach. Zmniejszono liczbę kategorii, w jakiej znajdują się poszczególne stanowiska, uwzględniono też poziom trudności zarówno na stanowiskach, jak i w grupach zawodowych.

Kategorie zaszeregowania dla stanowisk w grupach wyglądają następująco:

Pracownicy administracyjni

stanowisko	Kategorie zaszeregowania
referent	10-11
starszy referent	11-12
samodzielny referent	12-13
specjalista	14-16
starszy specjalista	16
główny specjalista	16-17
kierownik sekcji	16-17
kierownik działu	17

Pracownicy informatyczni

stanowisko	Kategorie zaszeregowania
informatyk	12
samodzielny informatyk	13-14
specjalista ds. informatyki	15-16
administrator sieci komputerowej	16-17

Pracownicy inżynieryjno-techniczni

stanowisko	Kategorie zaszeregowania
technik	10
starszy technik	11-12
samodzielny technik	12-13
specjalista	13-15
starszy specjalista	15-16

Pracownicy naukowo-techniczni

stanowisko	Kategorie zaszeregowania
młodszy specjalista	13
specjalista	14-16
starszy specjalista	16-17

Pracownicy biblioteczni

stanowisko	Kategorie zaszeregowania
starszy magazynier	11-13
młodszy bibliotekarz	12-13
bibliotekarz	13-14
starszy bibliotekarz	14-15
kustosz	15-16
kustosz - kierownik	16-17

Pracownicy obsługi

stanowisko	Kategorie zaszeregowania
starszy portier-szatniarz	7
robotnik gospodarczy zatrudniony przy pracach ciężkich	7
pracownik gospodarczy	7
laborant	8
pomoc administracyjna	8
pomoc techniczna	8
kierowca konwojent	9

kierowca	9
robotnik wykwalifikowany	9-11
robotnik wysoko wykwalifikowany	10-12
mistrz	12-13

Wynagrodzenie dodatkowe

Wynagrodzenie dodatkowe ma charakter dodatków do wynagrodzenia zasadniczego bądź stanowi określonego rodzaju rekompensaty (np. za pracę w nadgodzinach). Dodatki te mogą mieć charakter stały i okresowy, jednorazowy lub nieregularny. Wypłacane mogą być w określonych lub nieregularnych przedziałach czasowych.

Nagrody i premie są szczególnym rodzajem wynagrodzenia dodatkowego.

Premie dodatkowo dzielimy na regulaminowe i uznaniowe, choć w przypadku premii uznaniowych coraz częściej używa się terminu nagroda. Premia regulaminowa stanowi :

- uzupełniający, niesamodzielny składnik wynagrodzenia za pracę, premia jest dodatkiem do wynagrodzenia zasadniczego
- niestały składnik wynagrodzenia pracowniczego, który występuje tylko za okresy w jakich nastąpiły okoliczności będące przesłankami premii – premia nie powinna mieć charakteru regularnego
- świadczenie obowiązkowe, przysługujące z tytułu ekwiwalentu za określone wyniki w pracy indywidualnej i zespołowej w danym okresie

Warunkami nabycia uprawnień do premii regulaminowej są tzw. przesłanki negatywne, których wystąpienie powoduje ten skutek, że pracownik nie ma prawa do premii lub uzyskuje ją w ograniczonej wysokości (Regulamin premiowania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi - Zarządzenie nr 56/XIV R/2013). Nie uwzględniono natomiast przesłanek pozytywnych prawa do premii, czyli zdarzeń, od których zależy uzyskanie premii za dany miesiąc.

Nagroda pieniężna, czy też premia uznaniowa stanowi świadczenie nieobowiązkowe, które może lecz nie musi być udzielone. Przesłanką nabycia prawa do nagrody jest jednostronne oświadczenie woli pracodawcy. Złożenie oświadczenia i określenie wysokości nagrody pozostawione są uznaniu pracodawcy.

Funkcjonujące w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu dodatki do wynagrodzenia to przede wszystkim:

1. Premia regulaminowa – stanowi 20% dodatek do wynagrodzenia zasadniczego.
2. Dodatek za wysługę – przysługuje w wysokości 1% wynagrodzenia zasadniczego za każdy rok pracy, poczynając od czwartego roku pracy. Dodatek ten nie może przekroczyć 20 % wynagrodzenia zasadniczego.

3. Premia uznaniowa – wypłacana raz na kwartał, budżet na premie stanowi 5% wskaźnika, naliczanego od trzykrotnego wynagrodzenia zasadniczego pracowników podlegających premiowaniu, według stanu zatrudnienia na pierwszy dzień miesiąca rozpoczynającego kwartał. Wysokość indywidualnej premii uznaniowej uzależniona jest od oceny wykonania przez pracownika jego obowiązków i zadań służbowych.
4. Dodatek specjalny - może być przyznany pracownikowi z tytułu zwiększenia obowiązków służbowych lub powierzenia dodatkowych zadań. Łączna kwota dodatków pracownika nie może przekroczyć 40% wynagrodzenia zasadniczego i dodatku funkcyjnego, z tym, że kwota przyznanych dodatków w części przekraczającej 10% wynagrodzenia zasadniczego pracownika wypłacana jest ze środków innych niż określone w art. 94 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym.
5. Dodatek funkcyjny – przyznawany uznaniowo dla kierowników i osób kierujących zespołami, który średnio wynosi 300 zł.
6. Nagroda roczna Rektora - fundusz nagród stanowi 1% planowanych rocznych wynagrodzeń osobowych. Nagrody przyznaje rektor na wniosek kierowników jednostek organizacyjnych Uczelni zaopiniowany przez komisję powołaną przez kanclerza. Wypłata nagród następuje w czwartym kwartale roku następującego po okresie, za który przyznano nagrodę.
7. Nagroda jubileuszowa - przysługuje pracownikowi, który przepracował określony okres czasu.
8. Dodatkowe wynagrodzenie roczne - tzw. trzynastka, wypłacana z funduszu nagród. Nagroda ta wypłacana jest co roku. Przyznawanie prawa do tej nagrody nie należy do uznania pracodawcy, jest ona wypłacana wszystkim pracownikom, którzy spełniają warunki do jej otrzymania.

Żaden z powyższych dodatków do wynagrodzenia nie ma funkcji motywującej. Jedynie premia uznaniowa mogłaby być uznana za czynnik motywujący, ale częstotliwość jej przyznawania, wysokość oraz podejście kierowników i pracowników do tej premii sprawia, że w większości przypadków jest ona traktowana jako należny element.

Średnio premie każdego kwartału otrzymuje ponad 500 osób (na ok. 860 uprawnionych), co stanowi 60% pracowników. Bardzo często premie otrzymują ci sami pracownicy. Przeciętna premia wynosi ok. 400 zł, zaś mediana 300 zł. Najniższa premia wypłacona w 2013 roku wynosiła niecałe 19 zł. Te dane świadczą o tym, że premia nie jest narzędziem motywacji – dotyczą zbyt wielu pracowników, wysokość premii jest zbyt niska w porównaniu do płacy zasadniczej, kryteria jej przyznawania nie są precyzyjnie określone.

By premia mogła być elementem motywującym muszą być spełnione następujące zasady:

- zasada progu – za minimalny próg premii uznaje się 10% w stosunku do płacy zasadniczej, mniejsza premia budzi frustrację i nie wpływa korzystnie na zaangażowanie.
- zasada wyprzedzania oczekiwań – pracownicy Uczelni wykonując sprawnie swoje zadania oczekują, że zostaną za nie nagrodzeni, zwłaszcza jeśli są to zadania dodatkowe. Ich oczekiwania są zazwyczaj sprecyzowane. Oczekiwania te kształtują się u każdego pracownika pod wpływem znanych zasad wynagradzania w Uczelni, obserwacji, jakie nagrody otrzymali koledzy za podobne zadania. Najbardziej skutecznym motywacyjnie jest premia nieznacznie wyprzedzająca oczekiwania.

- zasada trudno dostępnej nagrody – premie dotyczące większości w podobnym stopniu mają mniejszą wartość niż premie przyznawane nielicznym, czyli im premie i nagrody są powszechniejsze, tym mniejszy mają wpływ na motywację.
- zasada natychmiastowego nagradzania – czas oczekiwania na premie po wykonaniu zadania powinien być krótki - natychmiastowe nagradzanie osiągnięć ma bardzo wysoką skuteczność motywacyjną.
- zasada właściwego adresata – premia powinna być przyznawana tym osobom, które wyróżniają się poziomem wykonanych zadań.

Większości tych zasad nie spełnia premia uznaniowa. Należy zmienić zasady jej przyznawania, jeśli pełnić ma ona funkcję motywującą. W przeciwnym razie zawsze będzie traktowana jako dodatek do wynagrodzenia.

Taryfikator płac

W ramach projektu w toku wartościowania stanowisk pracy zmodyfikowano istniejący taryfikator płac ustalając stawki podstawowe w poszczególnych kategoriach zaszeregowania.

Stawka wynagrodzenia zasadniczego nie oddaje jednak rzeczywistych zarobków pracowników, którzy otrzymują obligatoryjnie premie regulaminową oraz dodatek za wysługę lat. Średni wypłacany dodatek za wysługę lat wynosi 14%. Stąd też poniższa tabela uwzględnia te dodatki.

Kategoria	Stawka podstawowa	Stawka podstawowa z premią regulaminową	Stawka podstawowa z premią regulaminową i maksymalna wysługą lat (20)
7	1558	1870	2181
8	1630	1956	2282
9	1630	1956	2282
10	1699	2039	2379
11	1776	2131	2486
12	1896	2275	2654
13	2038	2446	2853
14	2134	2561	2988
15	2285	2742	3199
16	2493	2992	3490
17	3014	3617	4220

Często powielaną przez pracowników informacją jest opinia, że zarobki na Uniwersytecie Medycznym są bardzo niskie i znacznie odbiegają od zarobków na innych Uczelniach. Analiza dostępnych informacji z innych uczelni wskazuje, że zarobki w poszczególnych kategoriach zaszeregowania są porównywalne. Jednak na taką opinię wpływa najczęściej fakt, że brane jest pod uwagę tylko

wynagrodzenie zasadnicze, podczas gdy do niego należy doliczyć obligatoryjne dodatki, należne każdemu pracownikowi, czyli premie regulaminową i wysługę lat. Wówczas średnie wynagrodzenie w poszczególnych grupach zawodowych przedstawia się następująco:

	Pracownicy					
	średnia	obsługa	administracyjni	inżynieryjno-techniczni	naukowo-techniczni	biblioteczni
średnie wynagrodzenie zasadnicze	2221	1719	2386	2107	2664	2328
średni staż pracy	14	17	12	14	16	15
średnie wynagrodzenie z premią regulaminową i średnią wysługą lat	2976	2355	3150	2823	3623	3143

Podsumowanie i rekomendacje

Aby wynagrodzenie pracownicze motywowało do efektywnej pracy musi się kształtować na odpowiednim poziomie. Wysokość otrzymywanego wynagrodzenia powinna być wyznacznikiem rodzaju wykonywanej pracy, jej stopnia trudności i odpowiedzialności jaka jest na danym stanowisku. Głównym składnikiem wynagrodzenia świadczącym o złożoności wykonywanych zadań jest wynagrodzenie zasadnicze. Obok płacy zasadniczej drugim elementem o znaczeniu motywacyjnym jest premia i inne nagrody, które wiążą się z efektywnością pracy.

Należy zmodyfikować system nagród i premii tak, by miał on możliwość wpływania na jakość pracy. Dotyczy to zwłaszcza premii uznaniowej i nagród rektora. Nagroda rektora przyznawana rok po okresie, którego dotyczy, nie ma żadnego wpływu na jakość pracy i zaangażowanie. Jest miłym dodatkiem do wynagrodzenia, ale nie pełni żadnej roli. Należy też określić minimalny próg premii uznaniowej, by zbyt niska kwota nie frustrowała pracowników.

Szczególną formą motywowania pracownika przy realizacji dodatkowych zadań może być dodatek specjalny. Dodatek ten powinien być przyznawany za zadania szczególnie ważne z punktu widzenia całej Uczelni i oprócz motywacji finansowej dawać satysfakcję pracownikowi udziału w strategicznych przedsięwzięciach.

Należy też zastanowić się nad wyróżnieniem pracowników za staż pracy na Uczelni, co powinno mieć odzwierciedlenie w ich efektywności pracy, doceniając jednocześnie ich przywiązanie do Uczelni oraz lojalność. System wynagrodzeń premiuje staż pracy w ogóle, a nie staż pracy na Uczelni. Być może nagrody za okrągły staż pracy byłyby elementem zwiększającym zaangażowanie pracowników.

Należy również ustalić kryteria przyznawania dodatków funkcyjnych. W tej chwili nie ma jasnych zasad, są tylko pewne praktyki, co sprawia, że kierownicy kierującymi działami o podobnej złożoności i strukturze często mają różną wysokość tego dodatku.

W dalszym ciągu, w miarę możliwości finansowych należy modyfikować istniejący taryfikator płac. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na różnice między stawkami, by nie były one zbyt małe.

Warto poszukiwać skutecznych narzędzi motywowania pracowników, zwłaszcza za ich dodatkową pracę, w tym pracę badawczą, czy udział w projektach. Wynagradzanie za dodatkowe, często nowe zadania, zwiększa kompetencje pracownika, który staje się bardziej efektywny i zadowolony ze swojej pracy.

W zmiennych warunkach rynkowych prawdziwym wyzwaniem staje się skuteczna motywacja i inspirowanie do działania. Dlatego też do zadań funkcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi należy również poszukiwanie powiązanych ze sobą metod i rozwiązań dotyczących skutecznej motywacji za pomocą systemu wynagrodzeń. Podstawą do skutecznych działań motywacyjnych jest znajomość potrzeb pracowników i dopasowanie działań do ich oczekiwań. Warto byłoby przeprowadzić ankietę na ten temat. Kluczem do skutecznej motywacji pracowników jest dostarczenie takich bodźców, które będą odnosiły się do ich zróżnicowanych potrzeb. Kiedy finansowe potrzeby zostają zaspokojone należy skoncentrować się na innych potrzebach pracowników. Tak więc motywowanie pracowników poprzez stosowanie skutecznego systemu ma za zadanie wpływanie na pracownika tak, aby uzyskiwał jak najlepsze efekty, realizując cele Uczelni.

Ocena pracy pracowników

Codzienne funkcjonowanie Uczelni zależy w dużej mierze od kompetentnego kierownictwa i od wykwalifikowanych i dobrze motywowanych pracowników. Jednym ze sposobów pozwalającym na doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest wdrożony system ocen pracowników zatrudnionych w Uczelni. Ocena jest informacją, która mówi pracownikowi o tym jak dobrze wywiązuje się ze swoich obowiązków i jak jego pracę oceniają inni. Jest to zarazem jedna z podstawowych potrzeb człowieka. Każdy pracownik szuka tej informacji w sposób aktywny i otrzymuje ją na wiele różnych sposobów np. poprzez komentarze ze strony kolegów, rozmowy i opinie przełożonego, powierzanie przez kierownika bardziej odpowiedzialnych zadań. Na tej podstawie pracownicy podejmują decyzje, co zmienić w swojej pracy, czego się nauczyć czy jak się zachować. Taka nieformalna ocena jest niezbędna, na bieżąco koryguje zachowania pracowników. Ma jednak wiele wad – jest często bardzo subiektywna, udzielana nieregularnie i często w sposób niefachowy. Wad tych nie ma – pod warunkiem, że jest prawidłowo zaprojektowany – formalny system ocen okresowych.

Aby okresowe oceny mogły być skuteczne, należy najpierw wyraźnie określić cele, jakie zamierza się osiągnąć przy pomocy ocen pracowników. Niespełnienie tego warunku powoduje, że wybór kryteriów ocen jest przypadkowy, a sami oceniający nie są przekonani, co do potrzeby i celowości oceniania, nie mają w tym kierunku odpowiedniej motywacji, a oceny traktują w sposób formalistyczny, jako zadanie przez nich nie chciane, narzucone z góry, bezsensowne. Natomiast umiejętnie i z przekonaniem zastosowany system ocen pozwala osiągnąć wiele celów ważnych zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji.

Korzyści wynikające z systemów ocen

Prawidłowa ocena pozwala kierownikowi na przydzielanie pracownikom zadań, zgodnie z ich umiejętnościami i możliwościami. Analiza zebranych danych dotyczących prawidłowo i rzetelnie wykonanych okresowych ocen pozwala kierownikowi na śledzenie drogi rozwoju pracownika, zmniejsza lub nawet eliminuje przypadkowość i subiektywizm w awansowaniu pracowników. Przeprowadzając ocenę pracownika, kierownik daje świadectwo swego stosunku do podwładnego, swoich zdolności oceniania i obserwowania, a także umiejętności kierowania zespołami ludzkimi. Znajomość swojej oceny u przełożonego uświadamia pracownikowi, czego ma się wystrzegać, a do czego dążyć. Uczciwa ocena powoduje, że pracownik ma większe zaufanie do przełożonego i do firmy. Obiektywna ocena pozwala na podejmowanie trafnych decyzji personalnych i kadrowych, a pracownicy zaspokajają potrzebę uznania. Potrzebują informacji o tym, jaką cieszą się opinią u przełożonych, jak ocenia się ich wyniki w pracy, jakie mają perspektywy awansu, rozwoju kariery zawodowej itp.

System ocen pracowniczych może nieść ze sobą szereg korzyści dla różnych grup pracowników. Inne korzyści będą dotyczyć pracowników, inne kierowników i pracodawcy.

Korzyści dla pracowników to przede wszystkim:

- dzięki ocenie pracownik otrzyma regularną informację zwrotną dotyczącą tego, jak wykonuje swoją pracę
- dowie się, co należy robić, by poprawić swoją pracę
- będzie odczuwał, że jest bardziej sprawiedliwie i obiektywnie oceniany
- będzie miał wpływ na swój rozwój zawodowy
- nie będzie mógł być bez powodu zwolniony (w przypadku pozytywnej oceny)
- wszyscy pracownicy będą oceniani według tych samych kryteriów i sympatie lub antypatie oceniających nie będą miały wpływu na ocenę

Dzięki systemowi ocen kierownik:

- pozna czynniki motywujące konkretnych pracowników
- uzyska ranking pracowników – będzie miał obiektywne podstawy do podejmowania decyzji personalnych (premie, awanse, przeniesienia)
- wykorzystując mocne strony pracownika będzie mógł dobrać odpowiednie dla niego zadania
- uzyska wyraźny obraz potrzeb szkoleniowych pracowników
- uzyska mocne argumenty w razie konieczności zwolnienia pracowników
- pozyska bardziej kompetentnych pracowników.

Korzyści dla pracodawcy:

- lepiej zostanie wykorzystany budżet na szkolenia, dzięki rozpoznaniu potrzeb pracowników w tym zakresie
- uzyska źródło informacji o kadrze zarządzającej
- wystąpi możliwość weryfikacji kryteriów rekrutacji
- będzie istnieć podstawa do modyfikacji systemu wynagrodzeń
- pracodawca może łatwiej zwolnić pracownika, który nieefektywnie pracuje, gdyż ma ku temu konkretne argumenty
- ocena jest źródłem informacji o mocnych i słabych stronach zarządzania kompetencjami w całej Uczelni

Cechy systemu ocen pracowniczych

Wdrożony system ocen pracowniczych, aby był skuteczny, poprawny i aby spełnił swoje oczekiwania i założone cele charakteryzuje się następującymi cechami:

| 46

- **demokratyczność** - zapewnia się ją poprzez powszechną znajomość celów, zasad i wymagań (kryteriów) procedury oceniania pracy, jawność wyników ocen dla ocenianego i zapewnienie możliwości odwołania się przez ocenianego pracownika od wydanej mu oceny (system odwoławczy),
- **powszechność** - polega na tym, że oceną są objęci wszyscy pracownicy Uczelni, powszechność oceniania zapewnia wszystkim jednakowe szanse na sprawiedliwą ocenę.
- **obiektywizm** - uzyskuje się go dzięki wielostronnej ocenie pracownika przez różne osoby oceniające (w zależności od stanowiska - przełożony, podwładni, współpracownicy); obiektywizm uzyskuje się także poprzez wprowadzenie elementów samooceny - dokonywana jest ona przez samego pracownika przy pomocy tego samego arkusza ocen,
- **kompleksowość** – dotyczy szerokiego spektrum zachowań pracowników związanych z wykonywaną pracą i osadzonych w realiach firmy; oprócz samej oceny i poinformowania pracownika o jej wynikach, system ocen powinien być podstawą do podjęcia adekwatnych decyzji personalnych, dotyczących różnych wymiarów procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

Bardzo ważną sprawą w budowaniu skutecznego systemu ocen jest, obok określenia celów oceniania, przyjęcie odpowiednich zasad. Jako najważniejsze zasady oceniania można wskazać:

- 1) zasadę systematyczności - zgodnie z którą ocenianie powinno mieć stały, cykliczny charakter,
- 2) zasadę elastyczności - zakładającą dostosowanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania,
- 3) zasadę jawności - zgodnie z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami i kryteriami oceniania oraz uzyskanymi wynikami,
- 4) zasadę prostoty - w myśl której stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nim przez oceniającego.

Funkcje i role systemu ocen pracowniczych

Ocena pracowników w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu spełnia dwie funkcje:

- **ewaluacyjną** - ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, w odniesieniu do wyłonionych kompetencji; polega ona głównie na przekazywaniu pracownikowi informacji o jego postępach w pracy, ze wskazaniem na to, co robi źle, a co dobrze. Ocena ta może pełnić funkcję motywującą: pozwala pracownikowi w krótkim okresie czasu poprawić (bądź utrzymać obecną) jakość pracy. Wyniki oceny mogą być natomiast wykorzystane do podziału nagród,

przeprowadzenia zmian w strukturze zatrudnienia (np. przesunięcia pracowników, degradacje, zwolnienia), szkolenia lub korekty systemu rekrutacji i selekcji

- **rozwojową** - ocenia się pracownika głównie pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności, czy chęci współpracy. Oceniający w ramach funkcji rozwojowej daje również informacje o sposobach rozwoju zawodowego, wpływa nie tylko na kształtowanie bieżących postaw wśród pracowników, ale także na ich przyszłe zachowania w ramach Uczelni. Dostarcza ocenianemu pracownikowi informacji zwrotnej na temat jego postępów w pracy. Jest sposobem poprawy komunikacji między przełożonym i podwładnymi.

Ocena pracowników powinna spełnić istotne role. Przede wszystkim jest to **rola informacyjna** - gdyż informuje pracownika o tym jak jest postrzegany przez przełożonych, przez współpracowników.

Druga rola to **rola korygująca** - oceniający wyrażając swoje opinie wskazuje pracownikowi kierunek w jakich w swoim zachowaniu i pracy powinien podążać.

Rola trzecia to **rola motywująca, stymulująca** - można przyjąć, że pracownik widząc swoje osiągnięcia (lub niedociągnięcia), będzie starał się zmienić swój sposób postępowania. Oczywiście, po to by ocena spełniała swoją rolę, zalecenia z niej wynikające powinny być tak sformułowane, by pracownika zachęcać do zmiany postępowania, a nie tak, by utwierdzać go w poczuciu niższej wartości i zniechęcić do nowych przedsięwzięć.

W procesie oceniania biorą udział dwie strony - oceniająca i oceniana. Strona oceniana dąży do uzyskania możliwie najlepszej dla siebie oceny, a strona oceniająca, reprezentująca interesy Uczelni, powinna dążyć do jak najbardziej obiektywnej oceny pracownika, zgodnej z ogólnie przyjętymi zasadami, sprawiedliwą oceną i wkładem pracy ocenianego w rozwój jednostki, w której jest zatrudniony.

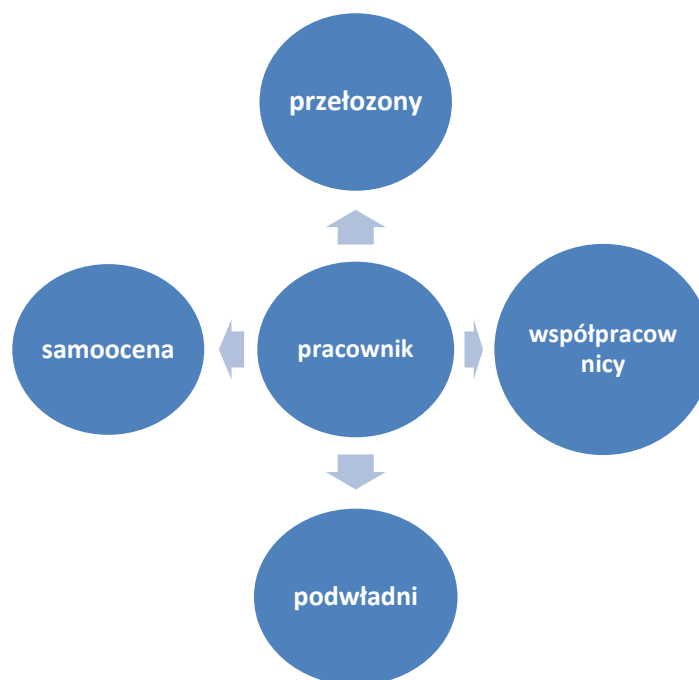
Oczekiwania pracowników dotyczące systemów ocen:

System ocen budzi początkowo wiele obaw pracowników, mają oni związane z nim pewne oczekiwania. Najważniejsze z nich to:

- docenienie pracy i uznanie udziału w realizowaniu zadań Uczelni
- weryfikacja przez kierownika ewentualnie fałszywego poglądu na pracę podwładnego
- poinformowanie o stopniu spełniania oczekiwań swojego przełożonego i zespołu, w którym pracuje
- bardzo dobremu lub dobremu wynikowi oceny będzie towarzyszyło podniesienie uposażenia lub inne formy ekwiwalentu za wysoką ocenę
- podwładny w rozmowie z kierownikiem będzie mógł swobodnie wyrazić swoje poglądy na najróżnorodniejsze problemy związane z pracą - może to być zarówno krytyka, jak też wnioski
- ocena pracy będzie sprawiedliwa, obiektywna, a w razie wykazania mankamentów zostaną stworzone warunki do naprawienia dotychczas popełnianych błędów
- ocena pracownika nie będzie wykorzystywana przeciw niemu, lecz posłuży wspólnemu dobru

Metody oceny

Wdrożony w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu system ocen pracowniczych oparty jest na skali pięciopunktowej przy wykorzystaniu metody 360⁰. Polega ona na tym, że w ocenie bierze udział wiele podmiotów oceniających, zgodnie z przedstawionym schematem. Ilość osób oceniających uzależniona jest od zajmowanego stanowiska.



Metoda 360⁰ jest korzystna, ponieważ:

- bezpośredni przełożony jest tylko jednym z wielu oceniających
- zmniejsza ryzyko pojawienia się błędów w ocenianiu
- zmniejsza pasywną postawę ocenianego
- zmusza pracowników do zastanowienia się, co oznacza efektywność i jakie zachowania są niezbędne w pracy
- wskazuje, że podwładni są najlepszymi oceniającymi dla określenia przywództwa i zarządzania personelem

Przy zastosowaniu metody 360⁰ nie można wykluczyć również błędów, które można popełnić przy takiej ocenie. Należy zwrócić tu szczególną uwagę na to, iż każdy z oceniających postrzega ocenianego pod innym kątem. Wynika to przede wszystkim z umiejętności jakie te osoby posiadają oraz z pozycji jaką zajmują na różnych szczeblach struktury organizacyjnej organizacji.

To zróżnicowanie spojrzeń ma swoje zalety, ale może nieść za sobą niebezpieczeństwo popełnienia błędów.

W ocenie pracowników oparto się na ocenie kompetencji. Kompetencje można zdefiniować jako ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się. To dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Kompetencje odwołują się do serii zachowań, które trzeba dobrać, aby w kompetentny sposób wykonać zadania i funkcje na danym stanowisku. Kompetencje są zakorzenione w zachowaniach dostrzegalnych w wykonywaniu zadań i wyrażają się w zachowaniach, które przyczyniają się do powodzenia na zajmowanym stanowisku.

Co wyróżnia kompetencje? Otóż o kompetencji możemy jedynie wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań, zaś kluczową cechą kompetencji jest ich zmienność. To powoduje, że słabiej ocenione kompetencje można korygować. Różnica między posiadanymi kompetencjami a oczekiwanymi zwana jest luką kompetencyjną. Innym wyróżnikiem kompetencji jest ich mierzalność, dzięki czemu można konstruować skuteczne systemy oceny kompetencji.

W wyniku kilkietapowych panelów dyskusyjnych określono i zdefiniowano kompetencje dla pracowników Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.

Kryteria podstawowe, uniwersalne, obowiązujące wszystkich pracowników (poza pracownikami obsługi) to:

1. Poszukiwanie rozwiązań

Dostrzeganie, definiowanie, dokładna analiza problemu oraz poszukiwanie rozwiązań w oparciu o racjonalne przesłanki. Szukanie twórczych, skutecznych rozwiązań poza rzeczami pozornie oczywistymi i łatwo dostępnymi.

2. Samodzielność

Branie pełnej odpowiedzialności za powierzoną pracę. Samokontrola, praca bez nadzoru, wykonywana we własnym zakresie. Zdobywanie informacji/środków potrzebnych do realizacji zadania. Inicjatywa w działaniu.

3. Współpraca

Dbłość o dobre relacje i zaangażowanie we współpracę z członkami, zarówno własnego zespołu, jak i innych działów. Praca na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. W razie potrzeby - przedkładanie zadań na rzecz Uczelni nad indywidualne zadania.

4. Jakość pracy

Staranne, dokładne i efektywne wykonywanie zadań umożliwiające zrealizowanie wyznaczonych celów na możliwie najwyższym poziomie. Eliminowanie lub minimalizowanie ilości popełnianych błędów. Samokontrola w zakresie jakości i stałe dążenie do podnoszenia standardów wykonania powierzonych zadań.

5. **Umiejętność organizowania pracy własnej**

Samodzielne organizowanie własnej pracy, z uwzględnieniem własnych możliwości i posiadanych środków. Realizowanie zadań według ustalonych wcześniej priorytetów. Dbłość o płynność pracy i realizowanie zadań pod presją czasu.

6. **Przekazywanie informacji**

Przekazywanie informacji w optymalnym czasie, w sposób zrozumiały dla odbiorców, kompletny i klarowny. Spójność i logika wypowiedzi zarówno ustnej jak i pisemnej. Umiejętność wymiany informacji między uczestnikami relacji. Aktywne poszukiwanie, przyjmowanie i wykorzystanie informacji zwrotnych do poprawy własnej efektywności.

7. **Zaangażowanie**

Identyfikacja z celami i wartościami firmy. Gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz Uczelni. Otwartość na zmiany i nowe wyzwania. Pomysłowość i inwencja. Samodzielne podejmowanie skutecznych działań, bez czekania na polecenie bądź zachętę.

8. **Doskonalenie zawodowe**

Wiedza, umiejętności i doświadczenie pozwalające na wykonanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Systematyczne i wytrwałe podnoszenie kwalifikacji. Zainteresowanie nowościami z dziedziny zawodowej. Świadomość własnych słabych i mocnych stron - rozwój zawodowy.

Istotnym elementem staje się dopasowanie kompetencji do charakteru zadań dla poszczególnych stanowisk. Lista takich kompetencji nie może być zbyt długa i szczegółowa. Po szerokiej analizie wyłoniono kompetencje specyficzne dla poszczególnych grup stanowisk:

Kompetencje stanowiskowe dla pracowników Administracji Centralnej i pracowników biblioteki (do wyboru przez kierownika działu 4 kompetencje):

1. **Administrowanie dokumentacją**

Działania związane z realizacją formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy.

2. **Analiza danych**

Umiejętność zbierania, porządkowania i analizowania danych w sposób zgodny z potrzebami Uczelni. Rzetelne sporządzenie analiz i prezentowanie ich wyników w sposób zrozumiały dla osób, które z tych analiz korzystają.

3. **Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem**

Zapewnienie dostępu do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Umiejętność przekazywania wiedzy w sposób komunikatywny i ułatwiający innym działanie. Udzielanie merytorycznego wsparcia podwładnym/współpracownikom.

4. **Obsługa narzędzi pracy**

Sprawna obsługa narzędzi używanych na danym stanowisku pracy (m.in. oprogramowanie, aparatura i sprzęt specjalistyczny). Wykorzystywanie możliwości, jakie narzędzia te dają. Dbłość o narzędzia pracy.

5. **Nastawienie na klienta**

Dbłość o wysokie standardy w zakresie obsługi klienta. Nawiązywanie i podtrzymywanie stałego, dobrego kontaktu z klientem. Otwartość w wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom, potrzebom i życzeniom klientów wewnętrznych i/lub zewnętrznych. Pozyskanie ich zaufania i lojalności wobec Uczelni.

6. **Otwartość na zmiany**

Akceptacja i popieranie zmian wprowadzanych w Uczelni. Angażowanie się, aktywne uczestnictwo, współpraca w procesie wdrażania zmian oraz promowanie ich w środowisku pracy.

7. **Procedury i przepisy – znajomość i stosowanie**

Znajomość i stosowanie się do istniejących procedur oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku oraz adaptowanie się do nowych procedur/przepisów. Przestrzeganie obowiązujących standardów i regulaminów.

Kryteria stanowiskowe – dla stanowisk administracyjnych na wydziałach:

1. **Administrowanie dokumentacją**

Działania związane z realizacją formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy.

2. **Nastawienie na klienta**

Dbłość o wysokie standardy w zakresie obsługi klienta. Nawiązywanie i podtrzymywanie stałego, dobrego kontaktu z klientem. Otwartość w wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom, potrzebom i życzeniom klientów wewnętrznych i/lub zewnętrznych. Pozyskanie ich zaufania i lojalności wobec Uczelni.

3. **Otwartość na zmiany**

Akceptacja i popieranie zmian wprowadzanych w Uczelni. Angażowanie się, aktywne uczestnictwo, współpraca w procesie wdrażania zmian oraz promowanie ich w środowisku pracy.

4. **Procedury i przepisy – znajomość i stosowanie**

Znajomość i stosowanie się do istniejących procedur oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku oraz adaptowanie się do nowych procedur/przepisów. Przestrzeganie obowiązujących standardów i regulaminów.

Kryteria stanowiskowe – dla stanowisk inżynieryjno-technicznych i naukowo-technicznych:

1. **Analiza danych**

Umiejętność zbierania, porządkowania i analizowania danych w sposób zgodny z potrzebami Uczelni. Rzetelne sporządzenie analiz i prezentowanie ich wyników w sposób zrozumiałych dla osób, które z tych analiz korzystają.

2. **Obsługa narzędzi pracy**

Sprawna obsługa narzędzi używanych na danym stanowisku pracy (m.in. oprogramowanie, aparatura i sprzęt specjalistyczny). Wykorzystywanie możliwości, jakie narzędzia te dają. Dbłość o narzędzia pracy.

3. **Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem**

Zapewnienie dostępu do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Umiejętność przekazywania wiedzy w sposób komunikatywny i ułatwiający innym działanie. Udzielanie merytorycznego wsparcia podwładnym/współpracownikom.

4. **Znajomość technologii i procesów dydaktycznych lub badawczych**

Wiedza na temat procesu. Zdolność szacowania czasu, niezbędnych środków i zasobów (materiały, koszty) do realizacji procesu.

Wśród pracowników administracji centralnej zdecydowano o ocenie przez współpracowników w tych jednostkach, gdzie ich liczba jest większa lub równa 5. Kompetencje oceniane przez współpracowników dotyczą przede wszystkim obszarów, które są istotne podczas wspólnej codziennej pracy:

1. **Zaangażowanie**

Identyfikacja z celami i wartościami firmy. Gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz Uczelni. Otwartość na zmiany i nowe wyzwania. Pomysłowość i inwencja. Samodzielne podejmowanie skutecznych działań, bez czekania na polecenie bądź zachętę.

2. **Współpraca**

Dbłość o dobre relacje i zaangażowanie we współpracę z członkami, zarówno własnego zespołu, jak i innych działów. Praca na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. W razie potrzeby - przedkładanie zadań na rzecz Uczelni nad indywidualne zadania.

3. **Przekazywanie informacji**

Przekazywanie informacji w optymalnym czasie, w sposób zrozumiały dla odbiorców, kompletny i klarowny. Spójność i logika wypowiedzi zarówno ustnej jak i pisemnej. Umiejętność wymiany informacji między uczestnikami relacji. Aktywne poszukiwanie, przyjmowanie i wykorzystanie informacji zwrotnych do poprawy własnej efektywności.

4. **Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem**

Zapewnienie dostępu do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Umiejętność przekazywania wiedzy w sposób komunikatywny i ułatwiający innym działanie. Udzielanie merytorycznego wsparcia podwładnym/współpracownikom.

5. **Kultura osobista**

Dbłość o odpowiednią autoprezentację i zachowanie dostosowane do sytuacji. Znajomość norm zachowania oraz zasad dobrej współpracy w kontakcie z interesantem, współpracownikami. Umiejętność poprawnego mówienia i pisanie zgodnie z przyjętymi normami językowymi.

W przypadku stanowisk kierowniczych wyłoniono skupiono się przede wszystkim na kompetencjach związanych z zarządzaniem zespołem i jednostką:

1. **Organizowanie pracy**

Planowanie czasu potrzebnego do osiągnięcia celów krótko- i długoterminowych oraz zapewnienie zasobów do ich realizacji (czas, narzędzia, ludzie etc.). Koordynowanie działań, poszukiwanie najlepszych rozwiązań, przewidywanie i usuwanie przeszkód na drodze do realizacji zadań.

2. **Wdrażanie usprawnień w jednostce organizacyjnej**

Poszukiwanie nieschematycznych rozwiązań, przedstawianie pomysłów na usprawnienia w jednostce organizacyjnej. Podejmowanie współpracy i wspieranie inicjatyw innych pracowników we wdrażaniu nowych rozwiązań.

3. **Przekazywanie informacji**

Przekazywanie informacji w optymalnym czasie, w sposób zrozumiały dla odbiorców, kompletny i klarowny. Spójność i logika wypowiedzi zarówno ustnej jak i pisemnej. Umiejętność wymiany informacji między uczestnikami relacji. Aktywne poszukiwanie, przyjmowanie i wykorzystanie informacji zwrotnych do poprawy własnej efektywności.

4. **Zaangażowanie**

Identyfikacja z celami i wartościami firmy. Gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz Uczelni. Otwartość na zmiany i nowe wyzwania. Pomysłowość i inwencja. Samodzielne podejmowanie skutecznych działań, bez czekania na polecenie bądź zachętę.

5. **Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem**

Zapewnienie dostępu do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Umiejętność przekazywania wiedzy w sposób komunikatywny i ułatwiający innym działanie. Udzielanie merytorycznego wsparcia podwładnym/współpracownikom.

6. **Procedury i przepisy – znajomość i stosowanie**

Znajomość i stosowanie się do istniejących procedur oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku oraz adaptowanie się do nowych procedur/przepisów. Przestrzeganie obowiązujących standardów i regulaminów.

7. **Kierowanie**

Zdolność przewodzenia i wpływania na zachowania i postawy podwładnych. Umiejętność podejmowania kontroli zadań pod kątem efektywności i jakości. Motywowanie do wydajnej pracy.

8. **Koordynowanie działań**

Synchronizowanie działań w zakresie zgodności celów, priorytetów, terminów. Optymalne wykorzystanie zasobów pracy i/lub środków technicznych do osiągnięcia założonych rezultatów. Zapewnianie warunków sprzyjających wykonaniu zadań na możliwie najwyższym poziomie.

9. **Odwaga kierownicza**

Determinacja i odwaga w podejmowaniu nawet nietypowych działań i decyzji w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Przyjmowanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Nie cofanie się przed napotkanymi trudnościami.

10. **Podejmowanie decyzji**

Podejmowanie trafnych decyzji, na podstawie rzetelnej analizy sytuacji oraz własnej wiedzy i doświadczenia. Umiejętność podejmowania decyzji w określonym czasie, szacowanie ryzyka decyzji.

W przypadku kierowników administracji centralnej przeprowadzana jest także ocena przez podwładnych na wniosek kierownika. Podwładni oceniają przełożonego według następujących kompetencji:

1. **Koordinowanie działań**

Synchronizowanie działań w zakresie zgodności celów, priorytetów, terminów. Optymalne wykorzystanie zasobów pracy i/lub środków technicznych do osiągnięcia założonych rezultatów. Zapewnianie warunków sprzyjających wykonaniu zadań na możliwie najwyższym poziomie.

2. **Relacje z podwładnymi**

Budowanie dobrych relacji z podwładnymi, gotowość rozwiązywania problemów i konfliktów pojawiających się we współpracy. Umiejętność skutecznego porozumiewania się w procesie współpracy.

3. **Rozwój podwładnych**

Zachęcanie podwładnych do rozwoju zawodowego, rozpoznawanie potrzeb rozwojowych, udzielanie informacji zwrotnych, przydzielanie obowiązków i zadań umożliwiających rozwój.

4. **Wspieranie inicjatyw podwładnych**

Zachęcanie podwładnych do podejmowania inicjatywy, eksperymentowania, bycia otwartym i aktywnym. Pomoc we wdrażaniu nowych inicjatyw. Wzmacnianie zachowań będących przejawem samodzielności i pomysłowości.

5. **Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem**

Zapewnienie dostępu do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Umiejętność przekazywania wiedzy w sposób komunikatywny i ułatwiający innym działanie. Udzielanie merytorycznego wsparcia podwładnym/współpracownikom.

Jednak samo wprowadzenie oceny nie jest receptą na podniesienie efektywności organizacji. Oceniający ponosi pełną odpowiedzialność za treść oceny i ma obowiązek poinformowania pracowników o jej wynikach w czasie indywidualnej rozmowy i wspólnie z pracownikiem ustala sposoby polepszenia wyników pracy oraz kierunki i zakres doskonalenia zawodowego.

Nie zawsze uzyskuje się powodzenie we wprowadzaniu systemu ocen. Dlatego przed rozpoczęciem działań należy uzyskać poparcie kierownictwa dla działania, należy wyraźnie określić cele systemu ocen, precyzyjnie przygotować system i zaplanować jego wprowadzanie. Lepiej jest opracować własny system, dostosowany do potrzeb firmy, niż kopiować mechanicznie system wprowadzony w innej organizacji. Wszystkie osoby związane z przeprowadzaniem ocen powinny wcześniej przejść odpowiednie przeszkolenie w tym zakresie, a wprowadzenie systemu musi być regularnie i rzetelnie monitorowane.

Wdrażanie wszelkich zmian w systemach społecznych powoduje z reguły reakcje obronne, tym większe, im bardziej zmiany mogą przewartościować pozycję zatrudnionych. Minimalizacja nastawień negatywnych jest możliwa, wymaga jednak konsekwencji i odporności na niepowodzenia, jakie mogą pojawić się zwłaszcza w początkowym okresie wdrażania systemu. Pierwszą ocenę należy traktować jako element szkolenia. Wnioski z jej przeprowadzenia powinny

mieć charakter pogładowy i nie wpływać bezpośrednio na decyzje kadrowe, dopiero kolejne wyniki ocen powinny być wykorzystywane zgodnie z procedurą przyjęta na Uczelni.

Proponowany system ocen powinien spełniać istotną rolę jako metoda zobiektywizowanego oceniania pracowników, ale co ważniejsze – może być narzędziem kształtowania postaw pracowników.

Skuteczne działanie systemu ocen zależy od tego, czy uda się przekonać kierownictwo Uczelni o potrzebie jego stosowania i czy po ocenach będzie się konsekwentnie podejmowało dalsze działania. System ocen starano się tak zaprojektować, aby był optymalnie dostosowany do potrzeb i specyfiki Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu. Regularnie też należy system ocen monitorować, zwłaszcza opracować wnioski po pierwszej ocenie.

Dzięki prawidłowo przeprowadzonym ocenom powinna nastąpić poprawa pracy, poprzez zidentyfikowanie mocnych i słabych stron pracownika oraz możliwości stymulowania rozwoju zawodowego pracowników o największym potencjale rozwojowym.

Pracownicy są systematycznie informowani o tym, jak oceniana jest ich efektywność. Łatwiej rozpoznawane są potrzeby szkoleniowe pracowników. Dzięki wspólnemu ustalaniu celów i wprowadzeniu stabilnych kryteriów oceny daje się pracownikowi większą motywację do poprawy osiągnięć. Łatwiej znajduje się kandydatów do awansu poprzez bardziej precyzyjne określenie ich przydatności zawodowej i potencjału rozwojowego.

Awans i rozwój zawodowy

Awansem zawodowym nazywamy przesunięcie pracownika ku pozycjom wyżej cenionym w hierarchii społeczno – zawodowej.

Właściwie realizowana polityka awansowania powinna opierać się na sformułowaniu przejrzystych kryteriów awansu dla poszczególnych grup pracowników.

Mocno oczekiwana przez pracownika jest – oprócz podwyżki wynagrodzenia – możliwość rozwoju zawodowego określona zazwyczaj jako ścieżka kariery. Ścieżka kariery jest to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w Uczelni. Ideą ścieżek kariery jest wzbogacenie pracownika o nowe umiejętności i doświadczenie praktyczne, a nie ukończenie konkretnych szkoleń zawodowych, czy podwyższanie wykształcenia.

Profesjonalne podejście do awansowania pracowników zakłada:

- kompleksowość (planowanie rozwoju kariery powinno być przeznaczone dla wszelkich grup pracowniczych)
- systemowość (rozwój karier powinien być ujęty w ramy pewnego systemu, który zakłada aktywną współpracę Uczelni i pracowników w określaniu i wdrażaniu ścieżek kariery)
- powiązanie (system awansowania uwzględniać powinien misję wypełnianą przez Uczelnię, jej kulturę organizacyjną oraz tradycję funkcjonowania)
- elastyczność (planowanie i wdrażanie ścieżek kariery powinno uwzględniać wszelkie zmiany i tendencje dotyczące nowych specjalności, zakresów obowiązków, oraz metod i technik podwyższania kwalifikacji i umiejętności)

System awansowania pracowników musi uwzględniać podstawowy, racjonalny czynnik: w każdej organizacji, w tym Uczelni, liczba poszczególnych stanowisk jest ograniczona, a tworzenie nowych musi być uzasadnione merytorycznie oraz finansowo. Podobne ograniczenia dotyczą ciągłego podwyższania wynagrodzeń i stwarzania coraz lepszych warunków pracy.

Struktura organizacyjna Uczelni wymaga obsadzenia wszystkich stanowisk jak najwłaściwszymi ludźmi, możliwie jak najlepiej przygotowanymi do wykonywania stawianych im zadań. Nie zawsze jednak udaje się pozyskać kompetentnych pracowników z rekrutacji wewnętrznej, zwłaszcza w sytuacji, kiedy nie ma czasu na zwiększanie wiedzy i umiejętności aktualnych pracowników.

Awanse nauczycieli akademickich

W przypadku nauczycieli akademickich wyróżnić można awanse naukowe oraz stanowiskowe:

- awans naukowy oznacza zmianę wynagrodzenia w sytuacji uzyskania stopnia bądź tytułu naukowego, np. adiunkt posiadający stopień naukowy doktora uzyskuje stopień naukowy doktora habilitowanego
- awans stanowiskowy oznacza przejście pracownika na wyższe stanowisko. Jest on możliwy po spełnieniu szeregu wymagań określonych w wewnętrznych przepisach uczelnianych

| 58

Nauczyciel akademicki jest zatrudniany w uczelni na określone stanowisko. Wprawdzie w ustawie nie istnieje, stosowane potocznie określenie „awans”, ale nie oznacza to, że ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012, poz. 572 ze zm.) ogranicza nauczycielom akademickim rozwój naukowy oraz zatrudnianie na wyższym niż zajmowane stanowisko.

Przepisy nie określają ścieżek kształcenia dla nauczycieli akademickich, a o zatrudnieniu na stanowiskach przewidzianych w uczelni dla nauczycieli akademickich decydują wymagania kwalifikacyjne, określone dla poszczególnych stanowisk.

Decyzje dotyczące awansów nauczycieli akademickich powinny być poprzedzone przede wszystkim analizą potrzeb kadrowych Wydziału. Należy także wziąć pod uwagę sytuację wewnętrzną całej uczelni. Analiza powinna obejmować m.in.: liczbę samodzielnych nauczycieli akademickich, proporcję liczby studentów do liczby zatrudnionych pracowników, stopień obciążenia pracowników, wymagane minima kadrowe czy strukturę wiekową zatrudnionych pracowników.

Awans zawodowy jest możliwy przede wszystkim na drodze uzyskania określonego dorobku naukowego. 01.10.2013 r. wszedł w życie art. 120 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, który ustalił, że maksymalne okresy zatrudnienia na stanowisku asystenta osoby nieposiadającej stopnia naukowego doktora oraz okres zatrudnienia na stanowisku adiunkta osoby nieposiadającej stopnia naukowego doktora habilitowanego określa statut, z tym, że zatrudnienie na każdym z tych stanowisk nie może trwać dłużej niż osiem lat.

Szczegółowe kryteria kwalifikacyjne dotyczące zatrudniania nauczycieli akademickich określone są w statucie Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu (j.t. uchwała Senatu nr 1324 z dnia 25 września 2013) oraz w uchwale nr 1463 Senatu Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu z dnia 17 grudnia 2014 r. w sprawie kryteriów, jakie musi uzyskać nauczyciel akademicki aby ubiegać się o stanowisko w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu.

Należy podkreślić, że na podstawie art. 118a ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym zatrudnienie nauczyciela akademickiego w wymiarze przewyższającym połowę etatu na stanowiskach naukowo – dydaktycznych oraz dydaktycznych następuje po przeprowadzeniu otwartego konkursu.

W uzupełnieniu należy dodać, że w sprawach dotyczących stosunku pracy pracowników nieuregulowanych w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym, zgodnie z art. 136 ust. 1 tej ustawy, stosuje się przepisy ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Natomiast w przypadku,

gdy w ocenie nauczyciela akademickiego, decyzje podjęte przez pracodawcę nie są zgodne z przepisami prawa, to w świetle art. 136 ust. 2 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, służy mu prawo wystąpienia do sądu pracy o rozstrzygnięcie powstałego sporu.

Awanse zawodowe pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

W przypadku pracowników niebędących nauczycielami wyróżnić można awanse kierownicze, stanowiskowe, płacowe oraz poziome:

- **awans stanowiskowy** oznacza przejście pracownika do pracy wymagającej wyższego zakresu kwalifikacji i kompetencji. Zazwyczaj następuje zmiana stanowiska, którym posługuje się pracownik przy tego typu awansach np. z referenta na starszego referenta,
- **awans kierowniczy** oznacza zmianę stanowiska specjalistycznego na wyższe kierownicze. Jak wiadomo, liczba stanowisk kierowniczych jest ograniczona, a średni staż pracy na stanowisku kierowniczym duży, dlatego ten rodzaj awansu nie będzie możliwy w przypadku każdego pracownika,
- **awans płacowy** odnosi się do zmiany wysokości wynagrodzenia pracownika i potocznie określa się go jako uzyskanie przez pracownika „podwyżki”,
- **awans poziomy** polega na tym, że pracownicy są przenoszeni w Uczelni na miejsca równorzędne pod względem szczebla w hierarchii stanowisk, poziomu wynagrodzenia oraz zbliżone poziomem odpowiedzialności i uprawnień. Są one natomiast inne pod względem zakresu pracy i rodzaju wykonywanych zadań. Przeniesienia te oznaczają pracę w innym dziale, pod innym kierownictwem niż dotychczas.

W przypadku pracowników niebędących nauczycielami należy określić jasną ścieżkę awansu stanowiskowego dla poszczególnych grup pracowników. Określenie ścieżki kariery ma następujące korzyści:

Korzyści dla Uczelni:

- szybszy rozwój Uczelni i lepsze wyniki
- coraz lepiej wykwalifikowana i kompetentna kadra
- większe zaangażowanie i lojalność pracowników

Korzyści dla pracowników:

- jasno określone kryteria awansu
- większa satysfakcja z pracy
- większe poczucie wpływu na Uczelnię
- możliwość podnoszenia kwalifikacji

W trakcie projektu ograniczono o blisko 50% liczbę nazw stanowisk, co upraszcza znacznie ścieżki rozwoju, jak i czytelność hierarchii stanowisk w poszczególnych grupach pracowników.

Wykaz stanowisk pracowników niebędących nauczycielami:

Stanowiska administracyjne:

1. referent
2. starszy referent
3. samodzielny referent
4. specjalista
5. starszy specjalista
6. główny specjalista
7. kierownik sekcji
8. kierownik działu

Stanowiska administracyjne na Wydziałach:

1. referent
2. starszy referent
3. samodzielny referent

Stanowiska inżyniersko-techniczne:

1. technik
2. starszy technik
3. samodzielny technik
4. specjalista inżyniersko-techniczny
5. starszy specjalista inżyniersko-techniczny

Stanowiska naukowo-techniczne:

1. młodszy specjalista naukowo-techniczny
2. specjalista naukowo-techniczny
3. starszy specjalista naukowo-techniczny

Stanowiska informatyczne:

1. informatyk
2. samodzielny informatyk
3. specjalista ds. informatyki
4. administrator sieci komputerowej

Stanowiska służby bibliotecznej:

1. starszy magazynier
2. młodszy bibliotekarz
3. bibliotekarz
4. starszy bibliotekarz
5. kustosz
6. kustosz - kierownik

Stanowiska obsługi:

1. starszy portier-szatniarz
2. robotnik gospodarczy zatrudniony przy pracach ciężkich
3. pracownik gospodarczy

4. laborant
5. pomoc administracyjna
6. pomoc techniczna
7. kierowca-konwojent
8. kierowca
9. robotnik wykwalifikowany
10. robotnik wysoko wykwalifikowany
11. mistrz

Nazwy stanowisk się nie dublują (jak było wcześniej), stąd po samej nazwie łatwo można określić, w której grupie zawodowej znajduje się dany pracownik.

Awans stanowiskowy

Szczególnie istotne jest określenie na jakich zasadach pracownik może awansować z jednego stanowiska na drugie. Ważne jest, by nie były to działania automatyczne. Dlatego też obok kryteriów formalnych (staż, wykształcenie) należy wziąć pod uwagę kryteria nieformalne.

W związku z tym, że średni staż pracy wśród pracowników niebędących nauczycielami wynosi kilkanaście lat, kryteria formalne powinny być podwyższone, tak by pracownik miał szansę awansować przez znaczną część swojej kariery zawodowej. Z tego też powodu awanse kwalifikacyjne nie powinny być częstsze niż co 2 lata.

Awans pracownika – zarówno kwalifikacyjny, jak i płacowy – powinien następować jedynie na wniosek jego bezpośredniego przełożonego. Wnioski takie powinny być rozpatrywane raz lub dwa razy w roku, a budżet wynagrodzeń pracowniczych powinien uwzględniać awanse pracowników. W ramach uproszczenia procedur wnioski o awans mogą być składane wraz z oceną pracowniczą (w systemie elektronicznym).

Głównym kryterium awansowania pracownika powinien być wzrost jego wiedzy i umiejętności, ocena okresowa oraz szczególne osiągnięcia na danym stanowisku. Należy promować przede wszystkim zaangażowanie i wzrost kompetencji, gdyż to zaprocentuje w postaci lepszej jakości pracy. Muszą być też spełnione kryteria formalne, które przedstawiają się następująco:

Charakterystyka formalnych kryteriów awansowania dla stanowisk administracyjnych:

Starszy referent

Samodzielność	Podjmuje częściowo decyzje w zakresie własnego stanowiska pracy. Częściowo samodzielnie dobiera środki pracy i sposób realizacji lub wykonania zadania.
Decyzyjność	Podjmuje decyzje niemerytorycznie jedynie w zakresie własnego stanowiska pracy. Podjmuje decyzje wyłącznie w sytuacjach charakteryzujących się pewnością danych.
Staż pracy konieczny do awansu	Wykształcenie wyższe – okres próbny (3 miesiące) Wykształcenie średnie – 4 lata
Wykształcenie	Średnie lub wyższe

Samodzielny referent

Samodzielność	Realizacja zadań w oparciu o jasne wskazówki. W przypadku pojawienia się skomplikowanych niestandardowych kwestii zwraca się do przełożonego. Samodzielna realizacja zadań rutynowych/standardowych na danym stanowisku pracy.
Decyzyjność	Podjeżdjuje decyzje jedynie w zakresie zadań standardowych własnego stanowiska pracy. Podjeżdjuje decyzje dotyczące wyboru sposobu wykonania pracy w granicach określonych przepisami, instrukcjami lub ustalonymi regułami.
Staż pracy konieczny do awansu	Wykształcenie wyższe – 2 lata Wykształcenie średnie – 6 lat
Wykształcenie	Średnie lub wyższe

| 62

Specjalista

Samodzielność	Samodzielna realizacja zadań. Do przełożonego zwraca się o pomoc jedynie w sytuacjach skomplikowanych i bezprecedensowych.
Decyzyjność	Podjeżdjuje decyzje w zakresie pracy na własnym stanowisku oraz może podejmować decyzje w ramach współpracującego z nim zespołu. Może pełnić funkcje kierownika sekcji.
Staż pracy konieczny do awansu	6 lat
Wykształcenie	Wyższe

Starszy specjalista

Samodzielność	Praca na tym stanowisku wymaga samodzielnego rozwiązywania problemów i tworzenia nowych koncepcji realizacji pracy lub realizacji zadań.
Decyzyjność	Może pełnić nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami.
Staż pracy konieczny do awansu	10 lat
Wykształcenie	Wyższe

Główny specjalista

Samodzielność	Pracownik samodzielnie ustala plany i priorytety. Zakres obowiązków musi uwzględniać odpowiedzialność za konkretny obszar.
Decyzyjność	Może koordynować złożone przedsięwzięcia. Może pełnić rolę zastępcy kierownika.
Staż pracy konieczny do awansu	10 lat

Wykształcenie	Wyższe
----------------------	--------

Kierownik sekcji

Samodzielność	Pracownik ustala plany i priorytety dla swojego zespołu. Zakres obowiązków musi uwzględniać odpowiedzialność za konkretny obszar.
Decyzyjność	Koordynuje prace innych pracowników. Koordynacja polega na rozdzielaniu zadań i monitorowaniu stopnia ich wykonania.
Staż pracy konieczny do awansu	6 lat
Wykształcenie	Wyższe

| 63

Kierownik działu

Samodzielność	Pracownik samodzielnie ustala plany i priorytety. Do jego obowiązków należy pomoc w rozwiązywaniu problemów innym pracownikom. Projektowanie i doskonalenie procedur oraz samodzielne rozwiązywanie złożonych i odpowiedzialnych problemów.
Decyzyjność	Kierowanie - pełna odpowiedzialność za podległych pracowników pracownikami wykonującymi zadania administracyjne. Stanowisko pracy nadzoruje: – jeden lub kilka procesów przygotowywania decyzji, – kluczową część procesu lub kilku procesów przygotowywania decyzji.
Staż pracy konieczny do awansu	10 lat
Wykształcenie	Wyższe

Charakterystyka formalnych kryteriów awansowania dla stanowisk inżyniersko-technicznych i naukowo-technicznych:

Starszy technik

Samodzielność	Podjmuje częściowo decyzje w zakresie własnego stanowiska pracy. Częściowo samodzielnie dobiera środki pracy i sposób realizacji lub wykonania zadania.
Decyzyjność	Podjmuje decyzje niemerytorycznie jedynie w zakresie własnego stanowiska pracy. Podjmuje decyzje wyłącznie w sytuacjach charakteryzujących się pewnością danych.
Obszar pracy	Dydaktyczny lub badawczy
Staż pracy konieczny do awansu	Wykształcenie wyższe kierunkowe – okres próbny (3 miesiące) Wykształcenie średnie kierunkowe – 4 lata
Wykształcenie	Średnie kierunkowe lub wyższe kierunkowe

Samodzielny technik

Samodzielność	Realizacja zadań w oparciu o jasne wskazówki. W przypadku pojawienia się skomplikowanych niestandardowych kwestii zwraca się do przełożonego. Samodzielna realizacja zadań rutynowych/standardowych na danym stanowisku pracy.
Decyzyjność	Podejmuje decyzje jedynie w zakresie zadań standardowych własnego stanowiska pracy. Podejmuje decyzje dotyczące wyboru sposobu wykonania pracy w granicach określonych przepisami, instrukcjami lub ustalonymi regułami.
Obszar pracy	Dydaktyczny lub badawczy
Staż pracy konieczny do awansu	Wykształcenie wyższe kierunkowe – 2 lata Wykształcenie średnie kierunkowe – 6 lat
Wykształcenie	Średnie kierunkowe lub wyższe kierunkowe

| 64

Specjalista inżynierjno-techniczny

Samodzielność	Samodzielna realizacja zadań. Do przełożonego zwraca się o pomoc jedynie w sytuacjach skomplikowanych i bezprecedensowych.
Decyzyjność	Podejmuje decyzje w zakresie pracy na własnym stanowisku oraz może podejmować decyzje w ramach współpracującego z nim zespołu. Może pełnić funkcje kierownika zespołu.
Obszar pracy	Dydaktyczny lub badawczy
Staż pracy konieczny do awansu	6 lat
Wykształcenie	Wyższe kierunkowe

Starszy specjalista inżynierjno-techniczny

Samodzielność	Praca na tym stanowisku wymaga samodzielnego rozwiązywania problemów i tworzenia nowych koncepcji realizacji zadań.
Decyzyjność	Może pełnić nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami.
Obszar pracy	Obowiązkowo badawczy, może być też dydaktyczny
Staż pracy konieczny do awansu	8 lat
Wykształcenie	Doktorat

Starszy specjalista naukowo-techniczny

Samodzielność	Praca na tym stanowisku wymaga samodzielnego rozwiązywania problemów badawczych i tworzenia nowych koncepcji realizacji zadań.
Decyzyjność	Może pełnić nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami.
Staż pracy konieczny do awansu	8 lat
Wykształcenie	Doktorat

Wnioski o awans stanowiskowy składane przez bezpośredniego przełożonego powinny zawierać, oprócz informacji o spełnieniu wymogów formalnych oraz szczegółowego uzasadnienia wzrostu kompetencji pracownika, również projekt zakresu czynności na nowe stanowisko uwzględniający przede wszystkim:

- adekwatne do potrzeb jednostki nowe zadania lub zmianę stopnia trudności dotychczas realizowanych zadań,
- większą samodzielność pracownika oraz odpowiedzialność za wykonywane czynności

Szczególnie dotyczyć to powinno pracowników awansujących na stanowisko specjalisty.

Przeprowadzona analiza stanowisk pracy pokazuje, że w niektórych działach nie ma rozróżnienia między stanowiskiem np. starszego referenta a specjalistą. Zmiana stanowiska odzwierciedla jedynie staż, a nie wiedzę i umiejętności pracownika.

Awans kierowniczy

Awans kierowniczy to przesunięcie z – najczęściej - stanowiska specjalisty na stanowisko wyższego szczebla (kierownik sekcji, kierownik działu).

Należy przede wszystkim podjąć decyzję, czy obsada stanowisk kierowniczych powinna odbywać się w ramach rekrutacji wewnętrznej (awans), czy rekrutacji zewnętrznej. Obie rekrutację mają swoje zalety i wady. Wydaje się racjonalne poszukiwanie kandydatów w pierwszym etapie w ramach Uczelni i dopiero brak odpowiednich osób powinien uruchamiać rekrutację zewnętrzną.

Awans kierowniczy musi się wiązać z oceną kompetencji kierowniczych wybranych kandydatów. Częstym błędem jest awansowanie świetnych specjalistów, którzy nie posiadają żadnych kompetencji do kierowania zespołem. Biorąc pod uwagę praktyki panujące w Uczelni – długotrwałe zatrudnienie na danym stanowisku – jest to działanie konieczne, by uniknąć wyboru niedopasowanej do stanowiska osoby.

Dlatego też wnioski o awans kierowniczy powinny być składane przez przełożonego wyższego szczebla i zawierać analizę posiadanej przez pracownika wiedzy merytorycznej, ocenę poziomu doświadczenia zawodowego, ocenę kompetencji kierowniczych (m.in. kierowanie, koordynowanie działań, organizowanie pracy podwładnych, podejmowanie decyzji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, współpraca). W ocenie tych kompetencji może pomóc komórka Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Awans płacowy

Awans płacowy jest to awans, którego jedynym skutkiem jest zwiększenie wynagrodzenia zasadniczego pracownika. Nie powoduje on przemieszczenia pracownika na wyższe stanowisko, nadania mu nowych uprawnień lub zwiększenia odpowiedzialności. Zwykle przyznawany jest wraz ze wzrostem stażu pracy pracownika.

| 66

Awans płacowy powinien być przyznawany nie częściej niż raz na 2 lata na wniosek bezpośredniego przełożonego. Wniosek taki powinien uwzględniać:

- ocenę jakości pracy
- zaangażowania w pracę zespołu
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami
- umiejętności pracy w zespole, właściwego podejścia do klienta wewnętrznego i zewnętrznego
- poziom samodzielności

Należy ustalić, jaka powinna być w tym przypadku minimalna kwota podwyżki, by miała ona walor motywujący. Minimalna podwyżka powinna być określona na poziomie ok. 5 %.

Awans poziomy

Awans poziomy polega na poszerzeniu uprawnień lub treści pracy, powierzeniu nowych zadań, ograniczeniu zakresu kontroli, otrzymaniu obowiązków wymagających albo koordynowania cudzej pracy, albo przekazywania wiedzy i umiejętności w obrębie tego samego stanowiska.

Awans poziomy to także przemieszczenia pracownika z jednego stanowiska na inne na tym samym poziomie organizacji – to transfer pracowników między różnymi jednostkami Uczelni. Ma on na celu podniesienie kwalifikacji pracowników, likwidację ewentualnych konfliktów w komórkach organizacyjnych, dopasowanie stanowiska do kwalifikacji pracownika, zmniejszenie liczby koniecznych redukcji zatrudnienia, zwiększenie motywacji pracowników do pracy.

Awans poziomy wiąże się z pozostaniem pracownika na tym samym poziomie w strukturze Uczelni i może pociągać za sobą wzrost wynagrodzenia. Celem awansu poziomego jest lepsze wykorzystanie potencjału i doświadczenia pracowników, a także zaspokajanie ich ambicji. Może być również etapem przygotowującym pracownika do awansu pionowego.

Ten rodzaj awansu powinien być częściej w sposób świadomy wykorzystywany na Uczelni, a podstawą jego wprowadzenia powinna być analiza ocen pracowniczych.

Degradacja

Degradacja to zmiana formy i warunków zatrudnienia oraz płacy na mniej korzystne z perspektywy pracownika. Jest to zatem ruch w dół w strukturze organizacyjnej.

Ta forma zmiany stanowiskowej jest bardzo rzadko stosowana na Uczelni w odniesieniu do pracowników niebędących nauczycielami. Jedynie grupa pracowników naukowo-technicznych może być przeniesiona do grupy inżynieryjno-technicznej, jeśli nie spełnia wymagań określonych w zarządzeniu nr 97/XV R/2013 w sprawie zasad zatrudnienia oraz trybu zmiany warunków zatrudnienia pracowników naukowo-technicznych oraz inżynieryjno-technicznych.

Warto opracować zasady zmian stanowisk w dół w przypadku pozostałych grup pracowników, tym bardziej, że w Uczelni nie istnieją mechanizmy przesuwania osób o zbyt niskich kompetencjach.

Degradacja, obok zwolnienia, jest jednym z najbardziej dotkliwych metod postępowania z pracownikiem. Dlatego stosowanie tego narzędzia musi być bardzo mocno przemyślane. Przyczyny, które wymuszają podjęcie decyzji o degradacji to przede wszystkim brak motywacji i chęci lub możliwości do podnoszenia kwalifikacji ze strony pracownika, przy zmianie zakresu zadań oraz ogólne zniechęcenie do pracy, niska motywacja.

Strategia szkoleniowa

U podstaw polityki zarządzania zasobami ludzkimi Uczelni leży przekonanie, iż pracownicy stanowią cenny kapitał, którego wartość powinno się systematycznie podnosić, inwestując weń poprzez szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego. Mówiąc o doskonaleniu zasobów ludzkich, koncentrować należy się na pogłębianiu i poszerzaniu zakresu umiejętności, którymi dysponują pracownicy i które stwarzają im możliwości awansu, rozwoju i coraz pełniejszego wykorzystania swego potencjału.

Programy szkoleniowe powinny wynikać ze strategii działania Uczelni oraz być zgodne z jej potrzebami i możliwościami finansowymi. Powinny również brać pod uwagę potrzeby i kompetencje poszczególnych pracowników. Każdy pracownik powinien traktować kształcenie jako wzbogacenie osobiste oraz doskonalenie swoich kompetencji. Dodatkowo projektowanie i wdrażanie systemów szkoleniowych z założenia powinno mieć charakter długoterminowy i cykliczny.

Szkolenie związane jest z podwyższaniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększaniem ich zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami i zadaniami w miejscu pracy. Szkolenie powinno koncentrować się na określaniu i realizacji potrzeb organizacji w zakresie rozwoju i doskonalenia pracowników, czyli nabywania przez nich wszechstronności, przygotowywania do podjęcia dodatkowych obowiązków, a także zapewnienia ciągłości kierownictwa i podniesienia poziomu kompetencji.

Systematyczny rozwój personelu stanowi rozsądną długoterminową strategię. Strategia ta maksymalizuje kapitał ludzki organizacji poprzez inwestowanie czasu, pieniędzy i myśli w doskonalenie umiejętności i kwalifikacji personelu, co ma zasadniczy wpływ na efektywność pracy.

Mówiąc o doskonaleniu zasobów ludzkich, należy pamiętać, że powinno ono obejmować:

- systematyczne i planowe podejście do kwestii szkolenia
- przyjęcie zasady ciągłego rozwoju
- stworzenie i utrzymanie „uczącej się” organizacji
- dbanie o to, aby szkolenie znajdowało odbicie w wynikach i efektywności pracy
- zwrócenie szczególnej uwagi na doskonalenie zarządzania i planowanie przebiegu kariery

Istotną kwestią jest ustalenie budżetu na szkolenia. Powinien on się odnosić do kosztów wynagrodzeń. Najczęściej budżet taki wynosi od 0,5 do 1% rocznego budżetu wynagrodzeń.

Polityka szkoleniowa

Polityka szkoleniowa Uczelni odzwierciedla jego cele i metody ich osiągnięcia. Powinna opierać się na następujących założeniach:

1. Prawidłowo zorganizowany proces szkolenia i rozwoju pracowników leży zarówno w interesie Uczelni, jak i pracowników.
2. Każdy proces planowania szkolenia zostanie poprzedzony systematyczną analizą potrzeb Uczelni w danym zakresie.
3. Ważnym źródłem informacji będą wywiady z pracownikami i kadrą kierowniczą określające najkorzystniejszy dla nich zakres szkolenia.
4. Podstawowym celem procesu szkolenia i doształcania pracowników jest interes Uczelni, a więc rozwój, efektywność, kreatywność, cele strategiczne.
5. Uczestnictwo w procesie doształcania i szkolenia będzie stanowić zarówno podstawowy element poprawy jakości pracy, jak i ważny czynnik wpływający na zadowolenie pracowników z zajmowanego stanowiska pracy.
6. Uczelnia stworzy możliwości udziału wybranych pracowników w szkoleniach przygotowujących do pełnienia nowych ról organizacyjnych.
7. Proces szkolenia i doształcania będzie podlegał regularnej ocenie według kryteriów wewnętrznych i zewnętrznych.
8. Działalność szkoleniowa, doształcanie pracowników będą oceniane przynajmniej raz w roku.

Projektowanie programu rozwoju i szkoleń

Projekt kształcenia powinien być zrównoważony z punktu widzenia organizacji i liczby zatrudnionych. Powinien on stwarzać możliwości wszystkim grupom pracowników.

Nieekonomiczne jest kształcenie zbyt dużej grupy pracowników. Należy więc przeanalizować stopień udziału pracowników poszczególnych działów w procesie kształcenia, czas jego trwania w ciągu roku i liczbę osób nieobecnych na stanowiskach pracy w tym samym okresie.

Identyfikacja potrzeb rozwojowych pracowników

Kluczową kwestią programu szkoleń jest prawidłowe rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników Uczelni. Stanowi to warunek konieczny do osiągnięcia zamierzonych rezultatów nie tylko ze względu na określenie efektywności personelu, poziomu jego osobistego rozwoju i motywacji do pracy, lecz także z uwagi na możliwe przeliczenie tej motywacji i efektywności na lepsze rezultaty oraz obniżone koszty funkcjonowania Uczelni.

Analiza potrzeb szkoleniowych jest głównym filarem procesu szkoleniowego, a jej wyniki decydują o kształcie, zakresie i formie całego szkolenia. Informacje uzyskane w jej wyniku określają typ

treningu technik treningowych. Pełne zastosowanie zebranych informacji możliwe jest jednak dopiero po przeformułowaniu ich w konkretne zamierzenia i cele szkoleniowe.

Punktem wyjścia do formowania procesu szkoleniowego powinna być zawsze staranna analiza potrzeb szkoleniowych oparta na opisie stanowiska pracy, ścieżkach kariery zawodowej i wynikach ocen okresowych.

Szkoleniowe potrzeby pracowników w Uczelni można ustalić za pomocą czterech procedur:

- oceny efektywności - mierzy się wyniki pracy każdego pracownika i porównuje ze standardami lub celami ustalonymi dla danego stanowiska
- analizy wymagań stanowiska - sprawdza się umiejętności lub wiedzę zdefiniowane w opisach stanowisk pracy. Pracownicy nie posiadający wymaganej wiedzy lub umiejętności stają się kandydatami do szkolenia
- analizy organizacyjnej - analizuje się efektywność Uczelni i jej skuteczność w realizacji założonych celów, aby stwierdzić, gdzie występują odchylenia
- przeglądu zasobów ludzkich – na podstawie księgi następstw rozpoznaje się potrzeby szkoleniowe Uczelni w dłuższej perspektywie czasu

Wszystkie te procedury powinny być stosowane łącznie, by prawidłowo zdefiniować potrzeby szkoleniowe i by właściwie lokować środki na szkolenia.

Trzeba mieć na uwadze, że szkolenie powinno być powiązane z planowanym rozwojem, a nie stanowić czynność nie związaną z celami Uczelni.

Typy szkoleń

Wyróżnić można dwa główne typy szkoleń:

- szkolenie wstępne
- doksztacanie zawodowe

Szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy jest jedynym szkoleniem, które jest określone przez przepisy prawa, dlatego też strategia szkoleniowa nie uwzględnia tego szkolenia.

Szkolenie wstępne

Szkolenie wstępne dotyczy nowo zatrudnionych pracowników i powinno ono być bardziej sformalizowane i ustandaryzowane na Uczelni. Głównymi zadaniami szkolenia wstępnego jest wprowadzenie ich w działalność Uczelni i upewnienie się, że właściwie pojmują swoje nowe zadania i rozumieją nowe środowisko pracy. Chodzi też o to, aby nowo zatrudnieni stali się efektywni w jak najkrótszym okresie.

Główne cele szkoleń wstępnych (zwanymi też procesem adaptacji) to:

- skrócenie czasu wdrożenia do pracy
- efektywne wprowadzenie do nowych zadań i obowiązków
- zmniejszenie stresu związanego z nową pracą
- zwiększenie poziomu przystosowania pracowników
- utrzymanie dobrej atmosfery pracy
- zwiększenie poziomu zadowolenia i motywacji

Dobry program szkolenia wstępnego będzie obejmował:

- warunki zatrudnienia
- charakterystykę nowego stanowiska pracy
- Strukturę Uczelni i zadania poszczególnych działów
- najważniejsze akty prawne dotyczące funkcjonowania Uczelni
- uprawnienia socjalne
- kwestie kadrowe – delegacje, urlopy, zwolnienia

Czas trwania szkolenia wstępnego powinien zależeć od stanowiska i wykonywanych zadań oraz informacji, które należy przekazać. Najlepiej gdy rozpoczyna się ono w pierwszym dniu pracy w Uczelni. Ważne jest wybranie „właściwych” ludzi jako wprowadzających – powinni to być pracownicy o dużej wiedzy, wrażliwości i zaangażowaniu.

Dokształcanie zawodowe

Kursy tego typu mogą obejmować szeroki zakres umiejętności od bardzo prostych czynności, jak np. systematyzacja dokumentacji, do obsługi programów komputerowych, przepisów podatkowych, zmian w zarządzaniu uczelniami, czy interpretacji dokumentów finansowych.

Aby uzyskać jak najlepsze rezultaty, należy dokonać ostrożnego wyboru rodzaju kursów (jeśli odbywają się one poza Uczelnią) lub dokładnie je zaplanować (gdy są wewnątrz Uczelni) zgodnie z ustalonymi potrzebami. Należy prowadzić bazę zarówno firm szkoleniowych, jak i poszczególnych trenerów.

Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne

W procesie szkolenia i rozwoju kadry możemy wyróżnić szkolenia wewnętrzne – w obrębie Uczelni oraz szkolenia zewnętrzne – poza miejscem pracy.

Najczęściej korzysta się ze szkoleń zewnętrznych, ale należy przyjąć jako standard, iż pracownik uczestniczący na szkoleniu zewnętrznym przekazuje zdobytą tam wiedzę innym pracownikom działu i Uczelni. Zwiększy to efektywność szkoleń, ograniczy budżet i wpłynie na lepszy transfer wiedzy szkoleniowej do Uczelni.

Ocena efektywności programów szkoleniowych

D. L. Kirkpatrick opracował najpopularniejszy model ewaluacji szkoleń, zgodnie z którym jeszcze w fazie wdrażania systemu szkoleń powinna rozpocząć się jego ocena, oparta na czterech nierozdzielnie ze sobą połączonych poziomach:

| 72

- **reakcji**
Ocena bezpośredniej reakcji uczestników na szkolenie. Etap ten może być wyznacznikiem chęci zastosowania przez pracowników zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce;
- **nauki**
Ocena zmian w postawie pracownika, stopnia poszerzenia dotychczasowej wiedzy oraz nabycia nowych umiejętności w efekcie uczestnictwa w szkoleniu. Poziom ten umożliwia zbadanie czy uczestnicy przyswoili sobie wymaganą wiedzę i umiejętności;
- **zachowania**
Ocena zmian w zachowaniu pracownika w miejscu pracy. Poziom ten wskazuje, czy pracownicy wykorzystują w praktyce wiedzę wyniesioną ze szkoleń;
- **rezultatów**
Badanie długofalowych rezultatów. Poziom ten wskazuje, czy efekty szkolenia są zgodne z potrzebami i oczekiwaniami Uczelni.

Program szkoleniowy może być uznany za efektywny wtedy, gdy uzyskuje się pozytywne wyniki na każdym z tych poziomów. Informacje otrzymane z poszczególnych poziomów pozwalają też na bieżąco modyfikować programy szkoleniowe tak, aby ich efekty były w pełni satysfakcjonujące.

Obecnie wszystkie szkolenia są badane na przynajmniej trzech poziomach. Należy jednak przeanalizować ocenę szkoleń i przedstawić wnioski, które wpłyną na przetworzenie polityki szkoleniowej i wybór najefektywniejszych firm szkoleniowych i trenerów.

Ocena efektywności programów szkoleniowych przez oszacowanie stopnia, w jakim realizują one wytyczone cele, ma ogromne znaczenie. Przede wszystkim prowadzi do uzasadnienia wydatków poniesionych na szkolenia oraz pozwala na zidentyfikowanie obszarów, które dzięki szkoleniu zostały usprawnione. Najważniejszą jednak kwestią jest ocena ich wpływu na funkcjonowanie Uczelni.

Szkolenie kadr kierowniczych

Szczególnie ważną kwestią jest odpowiednie szkolenie i rozwój kadr kierowniczych. W 2014 roku kadra kierownicza brała udział w rozbudowanym cyklu szkoleń w ramach projektu „Zintegrowany System Zarządzania Uniwersytetem Medycznym we Wrocławiu”. Szkolenie powinno być jednak procesem stałym, stąd konieczność zaplanowania i kształcenia kadry kierowniczej, zwłaszcza z kompetencji kierowniczych. Kierownicy często są specjalistami w danej dziedzinie, jednak nie zawsze ich umiejętności kierownicze są wystarczające. Szczegółowe cele takich szkoleń to:

- podniesienie jakości pracy indywidualnego kierownika do poziomu odpowiadającego wymaganiom danego stanowiska,
- wyższa jakość pracy kierownika,
- wyższy poziom umiejętności kierowniczych w zakresie organizacji pracy, nadzoru i zarządzania pracownikami.

Tematyka szkoleń kierowniczych powinna obejmować zwłaszcza takie obszary, jak:

- Zarządzanie zespołem pracowniczym
- Podejmowanie decyzji
- Zarządzanie projektami
- Motywowanie pozafinansowe
- Ocena pracy pracownika
- Rozwiązywanie problemów i konfliktów

Szkolenia powinny być poprzedzone analizą potrzeb, w tym analizą ocen kierowników.

Wsparcie w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych

Uczelnia, w ramach programu rozwoju i dostępnych środków, może dofinansowywać pracownikom koszty studiów wyższych i podyplomowych. Warunkiem takiego dofinansowania powinien być związek studiów z pracą na obecnym lub przyszłym stanowisku.

Pracownik powinien partycypować w kosztach kształcenia, a wielkość dofinansowania Uczelni powinna być uzależniona od poziomu studiów i być największa przy studiach podyplomowych, jako studiach dających konkretną wiedzę zawodową. Można poziom dofinansowania uzależnić od wyniku ukończenia studiów (np. wynik na poziomie 4 i więcej zwiększa poziom dofinansowania o 15 %), co przyczyni się do większego zaangażowania pracownika w proces kształcenia. Pracownik powinien zawrzeć z Uczelnią odpowiednią umowę zawierającą warunki dofinansowania oraz określenie sytuacji, kiedy kwota dofinansowania podlega zwrotowi.

Szkolenia oraz kursy specjalistyczne związane z pracą na danym stanowisku w całości powinny być finansowane przez Uczelnię.

Podsumowanie

Przedstawione propozycje działań w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi zmierzają do rozwoju kompetencji wszystkich pracowników organizacji w celu realizacji zasad polityki zarządzania zasobami ludzkimi i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku uczelni medycznych.

Skuteczne wdrożenie przedstawionych propozycji jest zadaniem kilkuletnim, zmiana postaw pracowników jest bowiem procesem długotrwałym, zazwyczaj obciążonym oporem przeciw zmianom.

Utrzymanie wprowadzonych zmian oraz dalsze wdrażania polityki personalnej wymaga utworzenie funkcji odpowiedzialnej za planowanie i rozwój zasobów ludzkich. W ramach tej funkcji powinny być realizowane następujące zadania:

- nadzór i udoskonalanie polityki personalnej w Uczelni
- tworzenie i wdrażanie procedur w zakresie zasobów ludzkich
- monitorowanie procesów rekrutacji oraz optymalizacji zatrudnienia
- tworzenie i wdrażanie narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi
- controlling personalny
- nieustanna współpraca z kadrą kierowniczą w aspekcie polityki personalnej
- prowadzenie i nadzorowanie wszelkich projektów z zakresu miękkiego HR (rekrutacje, oceny pracownicze, szkolenia, systemy motywacyjne, modele kompetencyjne, planowanie ścieżek kariery, komunikacja wewnętrzna)
- nadzór nad systemem e-Talent służącym do elektronicznej oceny pracowników i zarządzania szkoleniami
- wprowadzanie działań mających na celu zwiększenie efektywności pracowników
- współpraca ze związkami zawodowymi

Szczególnie istotne jest wdrożenie controllingu personalnego. Działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej są oceniane w kategoriach behawioralnych lub statystycznych. Kryteria behawioralne pozwalają zbadać reakcję różnych grup pracowniczych, ocenić wiedzę czy zachowania w pracy na danym stanowisku. Do kryteriów statystycznych należą różnego rodzaju wskaźniki personalne (wskaźnik fluktuacji, wskaźnik stabilizacji, odsetek osób z wyższym wykształceniem itp.). Jednakże coraz bardziej widoczna staje się potrzeba oceny działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w kategoriach ekonomicznych. Idea controllingu personalnego opiera się na założeniu, iż ludzie to najcenniejszy i strategiczny zasób firmy, jakość zarządzania zasobami ludzkimi jest zaś bardzo istotna z punktu widzenia realizacji założonych celów i osiągania sukcesów przez firmę. Controlling personalny służy weryfikacji zasobów ludzkich pod kątem racjonalnego ich wykorzystania; jest instrumentem racjonalizacji zatrudnienia w organizacji i ma się przyczyniać do ograniczania przypadkowości i akcyjności w zarządzaniu pracownikami. Osiąga się to poprzez koordynację planowania, kontroli i systemów informacyjnych. Celem controllingu personalnego jest podnoszenie rentowności, sprawności i efektywności działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Stosowanie controllingu personalnego w praktyce wymaga opracowania zbioru wskaźników odnoszących się do ekonomicznych i społecznych efektów zarządzania personelem. Wskaźniki te stanowią ważną informację o uzyskanych efektach i pomagają w podejmowaniu decyzji personalnych odnośnie dalszych działań.

Wdrożenie przedstawionych propozycji wymaga zmian w podstawowych dokumentach Uczelni – regulaminie organizacyjnych oraz regulaminie pracy. Chcąc być Uczelnią elastyczną konieczne jest odejście od sztywnego czasu pracy na rzecz czasu równoważnego. Pozwoli to uniknąć nadgodzin oraz przesunąć zasoby na czas planowanego spiętrzenia zadań (np. pod koniec miesiąca). Dopasowanie czasu pracy do ilości zadań da też większą satysfakcję z pracy pracownikom.

Z czasem pracy wiąże się też ewidencja czasu pracy. W tej chwili odbywa się ona na podstawie list obecności. Warto rozważyć wdrożenie systemu RCP (Rejestracja Czasu Pracy), które pozwoli na zminimalizowanie kosztów obsługi kadrowej poprzez automatyczne rozliczanie urlopów, świąt i nadgodzin, uproszczone tworzenie listy płac i ich naliczanie dzięki opcji eksportu danych do programu kadrowo-płacowych. Dodatkową korzyścią jest też poprawa dyscypliny pracy. Wdrożenie systemu RCP będzie trudne ze względu na duże rozproszenie budynków Uczelni, ale można rozważyć pilotaż w wybranych obiektach (1-2) i ocenić korzyści w odniesieniu do kosztów.

Realizując przedstawione działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi dąży się do uzyskania przewagi konkurencyjnej wśród polskich i zagranicznych uczelni medycznych. Przewaga ta ma swoje źródło również w tym, że strategia personalna jest trudna do skopiowania przez inne organizacje ze względu na złożoność pracowników Uczelni, stanowiących jej kapitał. Koncentracja na kontekście długoterminowym zarządzania zasobami ludzkimi przyczyni się do podniesienia nie tylko wyników w zakresie zasobów ludzkich, ale przede wszystkim efektywności Uczelni i długofalowych korzyści społecznych. Czasy dynamicznych zmian, w jakich obecnie działają Uczelnie, wymagają wszechstronnego, bardziej perspektywicznego i strategicznego ujęcia problemu zarządzania zasobami ludzkimi.