

RAPORT

GRUPY ROBOCZEJ GRUPY KIEROWNICZEJ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W EUROPEJSKIM

OBSZARZE BADAWCZYM

dotyczący

Otwartej, Przejrzystej i Merytorycznej Rekrutacji Naukowców

OTM-R

LIPIEC 2015

Informacje i poglądy przedstawione w niniejszym raporcie są informacjami grupy ekspertów (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają oficjalną opinię Unii Europejskiej.

Ani instytucje i organy Unii Europejskiej, ani żadna osoba działająca w ich imieniu nie może być pociągnięta do odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w tym dokumencie.

Powielanie dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Otwarta, Przejrzysta i Merytoryczna Rekrutacja Naukowców

Przygotowana przez:

Członkowie grupy kierowniczej ds. zarządzania zasobami ludzkimi (SGHRM):

Fulvio ESPOSITO (IT) – Przewodniczący Grupy Roboczej Cecilia CABELLO VALDES (ES)

Vanessa DUMETIER (FR)

Marie-Louise GAECHTER-ALGE (CH)

Elissaveta GOUROVA (BG)

Rakel Christina GRANAAS (NO)

Pavlina JANOVA (CZ)

Veryan JOHNSTON (UK)

Anne Marie LADEFOGED (DK)

Maren PANNEMANN (NL)

Isser PEER (IL)

Ulf RICHTER (DE)

Julia TSCHELAUT (AT) – Sprawozdawca Grupy Roboczej Karen VANDEVELDE (BE)

Gordana VLAHOVIC (RS)

Eksperci:

Thomas EICHENBERGER (CESAER) Diane BEECH (VoR)

Lidia BORRELL (EUA)

Bruno GONZALEZ-ZORN (VoR) Stefanie KAHMEN (LERU)

Katrien MAES (LERU)

Dagmar MEYER (ERC)

Peter VAN DER HIJDEN

PODSUMOWANIE

Zapewniając rekrutację najlepszej osoby do pracy, otwarta, przejrzysta i merytoryczna rekrutacja naukowców (OTM-R) poprawia skuteczność krajowych systemów badawczych, gwarantuje równość, zwłaszcza w przypadku grup niedostatecznie reprezentowanych, oraz zwiększa współpracę trans- oraz międzynarodową. To z kolei promuje optymalny obieg wiedzy naukowej.

Indywidualni badacze, organizacje przeprowadzające badania, instytucje finansujące badania naukowe, a docelowo cała europejska przestrzeń badawcza (EPB) korzystają z OTM-R, która stanowi główny filar Europejskiej Karty Naukowca i oczywiście Kodeksu postępowania w zakresie rekrutacji.

Państwa członkowskie UE zapytane w 2015 r., o to jak osiągnąć otwarty rynek pracy dla naukowców w ramach EPB, jako "najwyższy priorytet działania" określili „**Stosowanie otwartych, przejrzystych i merytorycznych praktyk rekrutacyjnych w odniesieniu do stanowisk badawczych**". W rzeczywistości, brak otwartej rekrutacji uznawany jest jako utrudnienie mobilności, dopasowanie talentu do szans i równość płci, uniemożliwiając tym samym pełne wykorzystanie potencjału ERA.

Z tego względu, w ramach planu działania EPB przyjętego ostatnio przez Radę Ministrów, wezwano rządy państw i odpowiednie zainteresowane strony (w szczególności podmioty finansujące badania) do rozważenia, w jaki sposób przepisy dotyczące krajowych systemów finansowania mogłyby w lepszy sposób promować wdrażanie i skuteczne działania przez RPO zasad OTM-R-u zgodnie z Kartą i Kodeksem. Celem jest również zachęcanie RPO do udziału w Strategii Zasobów Ludzkich dla Badaczy oraz do przeglądu bieżących procesów rekrutacyjnych w sposób refleksyjny i samokrytyczny, zmieniając je w razie konieczności, aby poprawić ich otwartość i przejrzystość, porównując je z Kartą i Kodeksem.

W związku z tym, Grupa Sterująca ERA ds. Zasobów Ludzkich i Mobilności w 2014 r. utworzyła *ad hoc* Grupę Roboczą, której celem jest opracowanie "**pakietu OTM-R**", aby pomóc organizacjom badawczym w przeprowadzeniu, na zasadzie dobrowolności, przeglądu ich aktualnej polityki i praktyk rekrutacyjnych oraz, w razie potrzeby, ich zmianę.

Grupa robocza liczyła na udział przedstawicieli z kilku państw członkowskich i krajów stowarzyszonych, a także organizacji zainteresowanych stron, w tym Głosu Naukowców, Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów, Ligi Europejskich Uniwersytetów Badawczych oraz Konferencji Europejskich Szkół Zaawansowanej Edukacji Inżynierskiej i Badań. W oparciu o istniejące narzędzia, przede wszystkim Kartę i Kodeks oraz europejskie ramy kariery naukowej, ale także obowiązujące ustawodawstwo krajowe, grupa robocza opracowała pakiet OTM-R, którego podstawowym instrumentem jest "**zestaw narzędzi**": przewodnik "krok po kroku", który służy ulepszeniu procedur i praktyk rekrutacyjnych RPO.

Pierwszym narzędziem jest **lista kontrolna**, za pomocą której RPO może łatwo ocenić swoje obecne procedury i praktyki. Wszystkie elementy składowe procesu rekrutacji, od etapu reklamy do etapu mianowania, powinny być analizowane w prosty i bezpośredni sposób, z wykorzystaniem listy kontrolnej "pytania" jako podstawy.

Wynikowy, zmieniony proces rekrutacji musi zostać upubliczniony, zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz. Ponadto, cały personel zaangażowany w proces rekrutacji musi być odpowiednio przeszkolony w zakresie "nowych" procedur. To z kolei powinno być osadzone w istniejącym systemie zapewniania jakości organizacji, bez zbędnego obciążenia administracyjnego i/lub biurokratycznego.

Grupa robocza spełniła swój mandat w duchu nieograniczonej współpracy i spójności i wyraża nadzieję, że pomimo dobrze znanej i nieuniknionej różnorodności "punktów początkowych" w całej EPB, wszystkie RPO mogą znaleźć coś użytecznego w „pakiecie” celem utrzymania, a nawet poprawy atrakcyjności Europy jako idealnego miejsca do życia i pracy pracowników naukowych. W związku z tym należy wziąć pod uwagę, że cały zestaw "warunków zatrudnienia" oferowanych wnioskodawcom (na przykład rodzaj i czas trwania umów, wynagrodzenie i świadczenia itp.) stanowi kluczowy element atrakcyjności.

1. WSTĘP

Otwarta, przejrzysta i merytoryczna rekrutacja (OTM-R) przynosi korzyści badaczom, instytucjom, systemowi badawczemu danego kraju, przyczynia się do pełnego wdrożenia Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA) oraz do zwiększenia opłacalności inwestycji w Badania. Mówiąc dokładniej, **OTM-R zapewnia rekrutację najlepszej osoby do pracy**, gwarantuje równe szanse i dostęp dla wszystkich, ułatwia rozwój międzynarodowego portfolio (współpraca, konkurencja, mobilność) i uatrakcyjnia karierę naukową. Dowody wskazują, że istnieje rozbieżność między postrzeganiem władz lub instytucji krajowych, które w większości uważają, że ich proces rekrutacji to OTM, a naukowcami w wielu krajach, którzy twierdzą, że tak nie jest¹.

We wrześniu 2014 r. Grupa Sterująca ERA ds. Zasobów Ludzkich i Mobilności (ERA SG HRM) przyjęła mandat nowej Grupy Roboczej ds. otwartej, przejrzystej i opartej na zasługach rekrutacji (OTM-R). Grupa Robocza rozpoczęła prace w listopadzie 2014 r. w celu stworzenia "zestawu narzędzi" do wdrażania praktyk OTM-R.

Głównym wynikiem prac Grupy Roboczej jest kompleksowy "**pakiet OTM-R-u**" służący pomocą organizacjom badawczym (RPO)² w zakresie wdrażania otwartych, przejrzystych i merytorycznych praktykach rekrutacyjnych. Pozwala to RPO na przegląd aktualnej polityki rekrutacyjnej i praktyk oraz ich korektę tam, gdzie jest to konieczne.

"Pakiet" OTM-R-u dla RPO zawiera zestaw praktycznych i przydatnych narzędzi do wdrażania otwartych,

¹ MORE2 Badanie wzorców mobilności i ścieżek kariery naukowców, 2013:

http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Researchers%20Report%202014_FINAL%20REPORT.pdf;
[Technopolis Study on the Open, transparent, and merit-based recruitment of researchers. 2014:](http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/OTM%20Final%20Report.pdf)
http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/OTM%20Final%20Report.pdf

² Obejmuje uniwersytety, publiczne organizacje badawcze i sektor prywatny

przejrzystych i merytorycznych praktyk rekrutacyjnych - opartych na istniejących narzędziach oraz na dobrych praktykach.

„Pakiet OTM-R-u” obejmuje:

- **Przesłanka: dlaczego niezbędna jest otwarta, przejrzysta i merytoryczna rekrutacja (OTM-R)?**
- **Zasady i wytyczne: jak powinien wyglądać dobry system OTM-R-u?**
- **Lista kontrolna dla instytucji jako narzędzie samooceny: jak oceniają obecne praktyki?**
- **Zestaw narzędzi: krok po kroku, aby ulepszyć praktyki OTM-R-u**
- **Przykłady dobrej praktyki**

2. TŁO

Grupa Sterująca ERA ds. Zasobów Ludzkich i Mobilności (SG HRM) podjęła szereg inicjatyw promujących kwestię OTM-R-u od 2003 r. Obecnie, OTM-R jest najwyższym priorytetem Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

OTM-R jest jednym z filarów **Europejskiej Karty Naukowca**, w szczególności **Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych**, uruchomionego w 2005 roku.

Karta i Kodeks (C&C) zawierają, oprócz innych istotnych kwestii związanych z profesjonalnymi aspektami życia naukowca, zestaw zasad i wymagań, które powinni stosować pracodawcy i/lub sponsorzy podczas powoływania lub rekrutowania naukowców, przede wszystkim *"pracodawcy i/lub sponsorzy powinni ustanowić procedury rekrutacji, które są otwarte, skuteczne, przejrzyste, wspierające i międzynarodowo porównywalne, a także dostosowane do rodzaju ogłaszanych stanowisk"*. Co więcej, OTM-R jest ważnym elementem strategii HR dla naukowców (HRS4R), która wspiera instytucje badawcze i organizacje finansujące praktyczne wdrażanie zasad Karty i Kodeksu. HRS4R to 5-etapowy proces, dzięki któremu RPO mogą dostosować swoją politykę kadrową do zasad określonych w Karcie i Kodeksie. Komisja Europejska przyznaje RPO realizującym ten proces "logo" potwierdzające ich osiągnięcia.

W komunikacie w sprawie ERA z 2012 r³. wezwano Państwa Członkowskie (MS) do *usunięcia prawnych*

³ Wzmocnione partnerstwo europejskiej przestrzeni badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu, COM (2012) 392 wersja ostateczna

oraz innych przeszkód stosowania otwartej, przejrzystej i merytorycznych zasad rekrutacji naukowców "oraz organizacji zainteresowanych stron (SHO) do "ogłaszania wszystkich ofert pracy w portalu EURAXESS Jobs za pomocą wspólnego profilu ustanowionego w ramach europejskich karier badawczych" i "obsadzać stanowiska badawcze zgodnie z otwartymi, przejrzystymi i merytorycznymi procedurami rekrutacji proporcjonalnymi do poziomu stanowiska zgodnego z podstawowymi zasadami Karty i Kodeksu obejmując również Obywateli spoza UE."

We **wnioskach z Rady z dnia 11 grudnia 2012 r**⁴. powtórzono potrzebę podjęcia działań w następujący sposób: *"Rada ODNOTOWUJE, że jednym z najważniejszych pozostałych wyzwań w całej UE jest realizacja przejrzystej, otwartej i merytorycznej rekrutacji tam gdzie nie jest ona dostępna, co oznaczałoby zwiększenie atrakcyjności kariery naukowej i wspieranie mobilności, a ostatecznie jakości badań"*.

Grupa ekspertów Komisji ds. Zawodów Związanych z Badaniami Naukowymi w 2012 r. oraz Grupa Ekspertów ds. Wdrożenia ERA w 2013 r. mocno poparła potrzebę podjęcia działań w zakresie otwartej rekrutacji.

W **sprawozdaniu z postępów ERA z 2013 r.** zauważono, że *"państwom członkowskim i instytucjom potrzebne są skoordynowane wysiłki, aby zapewnić, że wszystkie stanowiska badawcze podlegają otwartym, przejrzystym i merytorycznym praktykom rekrutacyjnym"*. **Raport o postępach ERA z 2014 r.** sugeruje, że na podstawie danych z Tablicy Wyników Innovation Union 2014, że otwartość i innowacyjność idą w parze, tj. kraje z otwartymi i atrakcyjnymi systemami badawczymi są silnymi wykonawcami innowacji, co zostało potwierdzone przez wyniki najnowszej **Tablicy Wyników Innovation Union 2015**⁵.

Wnioski Rady z 21 lutego 2014 r⁶. wzmocniły żądanie podjęcia niezbędnych kroków, WZYWAJĄC państwa członkowskie, *"aby w pełni uwzględniły wdrażanie Europejskiej Przestrzeni Badawczej przy*

⁴ Wnioski Rady w sprawie "Wzmocnionego partnerstwa europejskiej przestrzeni badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu"

⁵ http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf

⁶ Wnioski Rady w sprawie "Postępu w europejskiej przestrzeni badawczej".

opracowywaniu krajowych strategii uwzględniających stosowanie otwartych, przejrzystych i merytorycznych praktyk rekrutacyjnych w odniesieniu do stanowisk badawczych".

Wśród zainteresowanych stron i badaczy panuje powszechna zgoda, że brak OTM-R-u jest jedną z głównych przeszkód w osiągnięciu otwartego rynku pracy dla naukowców i że konieczne jest podjęcie działania⁷.

W marcu 2014 r. **Europejski Komitet ds. Przestrzeni Badawczej i Innowacji (ERAC)** zorganizował Warsztaty Wzajemnego Uczenia się dotyczące OTM-R-u. Zakończyły się one zaleceniem, aby instytucje dokonały przeglądu i, w razie potrzeby, zmieniły swoje obecne praktyki rekrutacyjne, a także opracowały "zestaw narzędzi dla praktyków" w odniesieniu do praktyk OTM-R-u.

W badaniu Technopolis dotyczącym OTM-R-u⁸ w marcu 2014 r. zalecono również opracowanie modułowego zestawu narzędzi OTM-R-u, w tym przykłady dobrych praktyk, do opracowania zasad i wytycznych operacyjnych OTM-R-u, szablonów formularzy wniosków, opisów stanowisk i innych materiałów przydatnych dla praktyków HR, a także zarządzanie RPO, aby wykazać wykonalność i zastosowanie procedur OTM-R-u.

Realizując priorytet ERA w celu realizacji "Otwartego rynku pracy dla naukowców", konsultacje Państw Członkowskich zidentyfikowały *Stosowanie otwartej, przejrzystej i merytorycznej praktyki rekrutacyjnej w odniesieniu do pozycji badawczych* jako działanie priorytetowe w **Planie EPB**⁹, w celu przyciągnięcia najlepszych naukowców i uatrakcyjnienia kariery naukowej. Działanie to przyczynia się do pełnego wdrożenia EPB, ponieważ otwarta rekrutacja promuje mobilność, dopasowanie talentu do możliwości oraz równość płci.

⁷ Najważniejsze zainteresowane strony, takie jak Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (EUA) i Liga Europejskich Uniwersytetów Badawczych (LERU), zobowiązały się do podpisania w 2012 r. protokołu ustaleń ERA, celem podjęcia działania w zakresie otwartej rekrutacji. W dniu 23 czerwca 2015 r., organizacje będące członkami Organizacji Platformy ERA potwierdzili swoje zobowiązanie, podpisując wspólne oświadczenie, w którym postanowiły kontynuować współpracę w ramach partnerstwa, w sprawie kluczowych priorytetów określonych w komunikacie w sprawie ERA 17 lipca 2012 r.

⁸ http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/OTM%20Final%20Report.pdf

⁹ ERA Roadmap, 2015: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-1208-2015-INIT/en/pdf>

W rzeczywistości OTM-R oznacza świadomość płci w całym procesie rekrutacji w instytucji, w tym (ale nie tylko) promowanie równowagi płci w ramach odpowiednich komisji.

Zatwierdzając plan działania w zakresie EPB, Rada Ministrów na swoim posiedzeniu w dniu 29 maja 2015 r. potwierdziła, że "brak otwartej rekrutacji utrudnia mobilność, dopasowanie talentu do możliwości oraz równość płci, utrudniając w ten sposób osiągnięcie pełnego potencjału ERA".

3. METODA PRACY

Jak wspomniano powyżej, we wrześniu 2014 r. ERA SGHRM utworzył grupę roboczą (WG) na OTM-R-u i zatwierdził jej mandat. Grupa robocza rozpoczęła prace w listopadzie 2014 r. i spotkała się 4 razy, aby stworzyć "zestaw narzędzi" do wdrażania otwartych, przejrzystych i merytorycznych praktyk rekrutacyjnych.

Wśród członków grupy roboczej byli przedstawiciele 15 różnych państw członkowskich i krajów stowarzyszonych, Komisja Europejska (WE), Głos badaczy (VoR)¹⁰, Europejska Rada ds. Badań (ERC), organizacje zainteresowanych stron, w tym Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (EUA), Liga Europejskich Uniwersytetów Badawczych (LERU), Konferencja Europejskich Szkół Zaawansowanych Edukacji i Badań Naukowych (CESAER). Pełną listę członków można znaleźć w Załączniku.

W celu uporządkowania działalności grupy roboczej utworzono 3 podgrupy, z których każda zajęła jeden z "bloków funkcjonalnych" systemu rekrutacyjnego: i) blok przygotowawczy (pozycje reklamowe, panele montażowe itp.), ii) blok oceny/wyboru (zdefiniowanie "merytoryki" i odpowiednie zaprojektowanie procedur), iii) blok „rutynowy OTM-u” (personel szkoleniowy, panele informacyjne, ograniczenie biurokracji do minimum) - zawsze w odniesieniu do 3 słów kluczowych: otwarty, przejrzysty, merytoryczny.

W maju 2015 r. odbyło się wspólne spotkanie z Grupą Ekspertów ds. Strategii w zakresie Zasobów Ludzkich dla Naukowców (HRS4R) w celu wymiany poglądów na temat tematu OTM-R-u, ponieważ stanowi on integralny element C&C, a zatem i HRS4R.

¹⁰ Voice of the Researchers (VoR) <http://voice.euraxess.org/>, od 2012 r., ma działać jako pomost między badaczami a decydentami, łącząc naukowców w sieć i umożliwiając im czynne uczestnictwo w kształtowaniu europejskiej przestrzeni badawczej.

Istniejące narzędzia, najlepsze praktyki oraz przykłady przepisów krajowych dotyczących OTM-R-u zostały wykorzystane przez członków Grupy Roboczej celem stworzenia zestawu narzędzi. Ponadto, zostały uwzględnione definicje rekrutacji, przejrzystości i zasług podane w Kodeksie i stanowiły one podstawę pracy całej grupy.

Uwzględniono istotne ogólnoeuropejskie inicjatywy, takie jak portal "EURAXESS - Badacze w ruchu" (w szczególności sekcja EURAXESS Rights i EURAXESS Jobs). **Europejskie Ramy Kariery Naukowej**, z czterema profilami zawodowymi (R1-R4), zostały należycie uznane za główny punkt odniesienia, na którym można zbudować w pełni funkcjonalny OTM-R.

Kilka Państw Członkowskich¹¹ wprowadziło przepisy krajowe stanowiące, że oferty pracy na uniwersytetach i innych publicznych organizacjach badawczych muszą być publikowane na szczeblu międzynarodowym, na przykład za pośrednictwem "EURAXESS Jobs"¹². Inne kraje wprowadziły środki dotyczące systemu rekrutacji i przejrzystości. Przykłady można znaleźć w Załączniku.

4. PAKIET OTM-R-u dla RPO

Grupa robocza opracowała kompleksowy pakiet pomocy dla RPO w implementacji praktyk OTM-R-u. Pozwala to RPO na przegląd aktualnej polityki rekrutacyjnej i jej ulepszenie, jeśli zajdzie taka potrzeba/w razie takiej potrzeby. Pakiet zawiera zasady i wytyczne dotyczące tego, jak powinien wyglądać system OTM-R-u, listę kontrolną dla instytucji jako narzędzie samooceny w celu porównania ich obecnych praktyk z zasadami i zestawem narzędzi: krok po kroku, jak ulepszyć (jeśli, kiedy i gdzie potrzeba) praktyki OTM-R-u organizacji.

4.1. Dlaczego niezbędna jest otwarta, przejrzysta i merytoryczna rekrutacja (OTM-R)? Uzasadnienie

Otwarta, przejrzysta i merytoryczna rekrutacja (OTM-R) przynosi korzyści badaczom, instytucjom i krajowemu systemowi badawczemu. Mówiąc dokładniej, OTM-R zwiększa atrakcyjność kariery

¹¹ np. Austria, Chorwacja, Włochy i Polska

¹² Zgodnie z komunikatem w sprawie badań i innowacji jako źródeł odnowionego wzrostu COM (2014) 339 wersja ostateczna

naukowej, zapewnia równe szanse wszystkim kandydatom i ułatwia mobilność. Ogólnie może przyczynić się do zwiększenia opłacalności inwestycji w badania.

Dowody wskazują, że istnieje rozbieżność między postrzeganiem instytucji krajowych i władz (które w większości uważają, że ich proces rekrutacji to OTM), a naukowcami w wielu krajach, którzy twierdzą, że tak nie jest"¹³

Polityka OTM-R-u jest często wymieniana w powiązaniu z innymi strategiami/politykami w zakresie zasobów ludzkich w celu poprawy warunków pracy naukowców i przyciągnięcia naukowców z zagranicy. Wszystkie te polityki powinny być komplementarne i stanowić część ogólnej polityki instytucji w celu podniesienia poziomu jej jakości, poprawy jej reputacji (a przez to atrakcyjności) i dążenia do doskonałości, jak również poprawy kariery naukowej i mobilności naukowców.

Celem systemu OTM-R-u powinno być zatem zapewnienie, aby instytucje zawsze dążyły do rekrutacji najlepszej osoby na dane stanowisko oraz aby wszystkie procedury rekrutacji oparte były na zasadach równych szans dla wszystkich kandydatów (w tym wewnętrznych i zewnętrznych). Z reguły rekrutacja powinna być zawsze otwarta¹⁴. Powody powtarzania się w innych procedurach powinny być wyraźne i dobrze uzasadnione.

Ważne jest, aby podkreślić, że zasady OTM-R-u odnoszą się do "rekrutacji", tj. procedur dotyczących obsadzania wolnych stanowisk, a nie do rozwoju kariery, w przypadku której procedury i tak muszą być przejrzyste i merytoryczne.

Wdrożenie podstawowych zasad OTM-R-u nie powinno wiązać się z dużym wydatkiem, np. koszty zamieszczania ogłoszeń o pracę w EURAXESS są znikome. Niektóre elementy, takie jak opłacanie międzynarodowych ekspertów, szkolenie personelu, obsługa dużej liczby wnioskodawców, tworzenie narzędzia e-rekrutacji, reklama w języku angielskim oprócz tylko języka ojczystego oznaczają wyższy koszt. Jednak koszty utworzenia sprawnie działającego systemu OTM-R-u mogą okazać się opłacalne,

¹³ Raport badawczy 2014 oparty w znacznej mierze na danych z MORE2 Survey 2012

¹⁴ Ważne jest, aby odróżnić "akademicki nepotyzm" (tj. nieformalne praktyki, które ostatecznie faworyzują urzędujących kandydatów w procedurach selekcji i mogą być szkodliwe dla wydajności naukowej i zniechęcają wielu spośród tych, którzy rozważają rozpoczęcie kariery naukowej w Europie lub pozostanie w niej;) oraz procedury rekrutacji, które choć nie są otwarte, mogą być jednak przejrzyste i merytoryczne.

przynajmniej w perspektywie średnioterminowej, szczególnie biorąc pod uwagę koszty spowodowane rekrutacją kandydata, który nie jest najlepszą osobą na dane stanowisko.

Uznaje się, że instytucje podlegają przepisom krajowym, które mogą ograniczać ich zakres do zmiany praktyk OTM-R-u. Chociaż zidentyfikowano przykłady prawodawstwa, żadne z nich nie uniemożliwia utworzenia systemu OTM-R-u.

4.2. Jak powinien wyglądać system OTM-R? Zasady

4.2.1 Przegląd aktualnej polityki, praktyk i procedur OTM-R-u

Zachęca się organizacje prowadzące badania do przeprowadzenia wstępnej oceny obecnego systemu. Lista pytań (patrz "Lista kontrolna" w rozdziale 4.3) oraz przewodnik krok po kroku (patrz zestaw narzędzi w rozdziale 4.4). Organizacje prowadzące badania mogą zdecydować się na wykorzystanie tych instrumentów jako takich lub dokonać przeglądu i zaprojektować swój system OTM-R-u, czerpiąc inspirację z dostarczonego materiału.

4.2.2 Opracowanie i wprowadzenie zrewidowanej polityki OTM-R-u

Zdecydowanie zaleca się opracowanie i wdrożenie polityki OTM-R-u, która w szczególności zachęca wnioskodawców zewnętrznych poprzez:

- a) dostarczanie jasnych i przejrzystych informacji na temat całego procesu selekcji, w tym kryteriów wyboru i orientacyjnego harmonogramu;
- b) zamieszczenie jasnych i zwięzłych ogłoszeń o pracę z linkami do szczegółowych informacji, na przykład o wymaganych kompetencjach i obowiązkach, warunkach pracy, uprawnieniach, możliwościach kształcenia, rozwoju kariery, polityce równości płci itp.;
- c) zapewnienie, że wymagane kwalifikacje i kompetencje są zgodne z potrzebami stanowiska i nie stanowią bariery w wejściu na rynek, np. zbyt restrykcyjne i/lub wymagające zbędnych kwalifikacji;
- d) rozważenie włączenia wyraźnych elementów proaktywnych dla niedostatecznie reprezentowanych grup;
- e) ograniczenie obciążenia administracyjnego kandydata (dowód kwalifikacji, tłumaczenia, liczba wymaganych egzemplarzy itp.) do minimum;

- f) w stosownych przypadkach przegląd polityki instytucjonalnej w zakresie języków¹⁵
- g) przewodnik krok po kroku w zestawie narzędzi zawiera bardziej szczegółowe informacje na temat powyższych elementów.

Każda instytucja powinna określić ocenę (tj. wskaźniki i odpowiednie cele) skuteczności swojej polityki OTM-R-u, która powinna być poddawana regularnym przeglądom i, w razie konieczności, odpowiednio dostosowana.

4.2.3 Publikowanie zasad OTM-R-u

Polityka OTM-R-u powinna zostać opublikowana w łatwo dostępnym miejscu na stronie internetowej instytucji i powinna obejmować minimalny zestaw wymagań [*które zostaną opracowane w odniesieniu do punktów a-f powyżej*], przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii i różnorodności instytucjonalnej. W przypadku instytucji wdrażających Strategię HR dla Naukowców (HRS4R)¹⁶ stanowi to wymóg.

4.2.4 System kontroli jakości

Zaleca się ustanowienie mechanizmu kontroli jakości, w tym nadzorowanie całego procesu rekrutacji, który będzie administrowany przez dział HR lub wyznaczony personel. Powinno to być połączone z okresową, zewnętrzną oceną niezależnego obserwatora, np. w ramach wzajemnego przeglądu HRS4R. Aby monitorować i oceniać, w jakim stopniu wdrażany jest system OTM-R-u, zaleca się również przyjęcie wewnętrznej formy raportowania we wszystkich fazach procesu rekrutacji, np. standard, szablon raportowania zawierający podstawowe, ważne informacje, ale nie nadmiernie uciążliwe.

4.2.5 Ustanowienie lub dostosowanie wewnętrznego przewodnika OTM-R-u

Zdecydowanie zaleca się ustanowienie wewnętrznego przewodnika określającego jasne i jednoznaczne zasady i procedury rekrutacji wszystkich stanowisk naukowców. W związku z tym, zaleca się stosowanie Europejskich Ram Kariery Naukowej¹⁷, które określają cztery szerokie profile kariery dla naukowców:

¹⁵ Można rozważyć szereg problemów "Na przykład, czy znajomość języka ojczystego jest wymogiem lub aktywnym dla określonej pozycji? Czy taka wiedza stanie się wymogiem po pewnym okresie czasu od rekrutacji? Jeśli tak, czy przewiduje się szkolenie językowe? Jeśli praca ogłaszana jest w języku angielskim lub jeśli rozmowa przeprowadzana jest w języku angielskim, czy personel i/lub członkowie komisji rekrutacyjnej posiadają kompetencje językowe, aby odpowiednio sobie z tym poradzić?

¹⁶ <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>

¹⁷ http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Career_s_final.pdf

R1 Naukowiec Pierwszego Stopnia (do ukończenia doktoratu)

R2 Uznany Naukowiec (posiadacze tytułu doktora lub jego odpowiedniki, którzy nie są jeszcze w pełni niezależni)

R3 Doświadczony Naukowiec (naukowcy, którzy rozwinęli poziom niezależności)

R4 Wiodący Naukowiec (naukowcy prowadzący własny obszar badań)

Podczas gdy podstawowe zasady otwartości, przejrzystości i merytoryki powinny dotyczyć wszystkich stanowisk, powszechną praktyką jest dostosowywanie procedur do poziomu, charakteru i rodzaju stanowiska. Kluczową kwestią jest zapewnienie, aby różne procedury lub odstępstwa były jasne, obiektywnie uzasadnione i przejrzyste. Zobacz przykłady w Załączniku.

Przewodnik powinien z zasady odnosić się do wszystkich zagadnień zawartych w pakiecie narzędzi, który określa, w porządku chronologicznym, cały proces rekrutacji, od fazy ogłoszeń o pracę/aplikacji do fazy mianowania.

Zgodnie z zasadą "Uznawanie kwalifikacji" Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych¹⁸ przewodnik musi zapewnić odpowiednią ocenę kwalifikacji akademickich i zawodowych, w tym kwalifikacji pozaformalnych, umiejętności i kompetencji wszystkich naukowców, a także mobilność międzynarodową i zawodową.

4.2.6 Szkolenie i podnoszenie świadomości w obrębie instytucji

Instytucja powinna zapewnić odpowiednie szkolenie wszystkim osobom zaangażowanym w proces rekrutacji. Powinno obejmować szkolenie w zakresie informowania członków komisji selekcyjnych. Jeśli ogłoszenie o pracy publikowane jest w języku angielskim, oznacza to, że personel musi zostać przeszkolony w zakresie przetwarzania i oceny kandydatów oraz przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych w języku angielskim.

Korzystanie z przewodnika OTM-R-u powinno być promowane w całej instytucji.

4.2.7 E-rekrutacja

Aby uniknąć dyskryminacji kandydatów ze względu na ich położenie geograficzne i/lub środki finansowe, zdecydowanie zaleca się rozważyć zastosowanie "e-rekrutacji", korzystając z doświadczeń istniejących platform i narzędzi. Zobacz Załącznik.

¹⁸ http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/am509774CEE_EN_E4.pdf

4.3. Jak działa system OTM-R-u? Lista kontrolna dla instytucji

Zachęca się instytucje do korzystania z niniejszej listy kontrolnej jako narzędzia samooceny w celu określenia stopnia, w jakim ich obecnie stosowane praktyki są zgodne z OTM i określenia, gdzie można wprowadzić ulepszenia

Lista kontrolna OTM-R-u dla instytucji					
	Otwarte	Przejrzyste	Merytoryczne	Odpowiedź: <i>Tak</i> <i>całkowicie/Tak</i> <i>zasadniczo/Tak</i> <i>częściowo Nie</i>	Sugerowane wskaźniki (lub forma oceny)
System OTM-R-u					
1. Czy publikowaliśmy wersję online naszej polityki OTM-R-u (w języku ojczystym i angielskim)?	x	x	x		[weblink]
2. Czy posiadamy wewnętrzny przewodnik określający jasne procedury i praktyki OTM-R-u dla wszystkich typów stanowisk?	x	x	x		[Data ostatniej aktualizacji; upewnij się, że jest on wysyłany do wszystkich pracowników]
3. Czy wszyscy zaangażowani w proces są wystarczająco przeszkoleni w zakresie OTM-R-u?	x	x	x		- Istnienie programów szkoleniowych dla OTM-R-u - Liczba pracowników po szkoleniu w OTM-R
4. Czy wykorzystujemy (w wystarczającym zakresie) narzędzia e-rekrutacji?	x	x			Narzędzie internetowe do (wszystkich) etapów w procesie rekrutacji

5. Czy mamy system kontroli jakości dla OTM-R-u?	x	x	x		
6. Czy nasza obecna polityka OTM-R-u zachęca kandydatów zewnętrznych do aplikowania?	x	x	x		Tendencje dotyczące udziału wnioskodawców spoza instytucji
7. Czy nasza obecna polityka OTM-R-u jest zgodna z polityką przyciągania naukowców z zagranicy?	x	x	x		Trend w zakresie udziału wnioskodawców z zagranicy
8. Czy nasza obecna polityka OTM-R jest zgodna z polityką przyciągania niedoreprezentowanych grup?	x	x	x		Tendencje dotyczące udziału wnioskodawców wśród niedoreprezentowanych grup (często kobiet)
9. Czy nasza obecna polityka OTM-R-u jest zgodna z polityką zapewniającą naukowcom atrakcyjne warunki pracy?	x	x	x		Tendencje dotyczące udziału wnioskodawców spoza instytucji
10. Czy mamy środki do monitorowania, czy aplikują najbardziej odpowiedni naukowcy?					
Etap ogłoszeń i aplikowania					
11. Czy mamy jasne wytyczne lub szablony (np. EURAXESS) dla ogłaszanych stanowisk?	x	x			
12. Czy uwzględniamy w odnośnikach	x	x			

do ogłoszeń o pracę / linki do wszystkich elementów przewidzianych w odpowiedniej sekcji zestawu narzędzi? [patrz rozdział 4.4.1 a)]					
13. Czy w pełni wykorzystujemy EURAXESS, aby nasze oferty badawcze docierały do szerszego grona odbiorców?	x	x			- Udział ogłoszeń o pracę opublikowanych na portalu EURAXESS; - Tendencja w zakresie udziału wnioskodawców rekrutowanych spoza instytucji/za granicą
14. Czy korzystamy z innych narzędzi ogłaszania pracy?	x	x			
15. Czy ograniczamy obciążenie administracyjne kandydata? [patrz rozdział 4.4.1 b)]	x				
Etap selekcji i oceny					
16. Czy mamy jasne zasady dotyczące mianowania komisji selekcyjnych? [patrz rozdział 4.4.2 a)]		x	x		Statystyki dotyczące składu paneli
17. Czy mamy jasne zasady dotyczące składu komisji selekcyjnych?		x	x		Pisemne wytyczne
18. Czy komitety są wystarczająco zrównoważone pod względem płci?		x	x		
19. Czy mamy jasne wytyczne dla			x		Pisemne wytyczne

komisji selekcyjnych, które pomagają ocenić "zasługę" w sposób, który prowadzi do wyboru najlepszego kandydata?					
Etap mianowania					
20. Czy informujemy wszystkich kandydatów na końcu procesu selekcji?		x			
21. Czy udzielamy respondentom odpowiednich informacji zwrotnych?		x			
22. Czy mamy wdrożony odpowiedni mechanizm składania skarg?		x			Statystyki dotyczące skarg
Ocena ogólna					
23. Czy mamy system, który pozwala ocenić, czy OTM-R spełnia swoje cele?					

4.4. Potrzebujesz pomocy w ustanowieniu systemu OTM-R-u zgodnego z zasadami? Zestaw narzędzi: przewodnik krok po kroku prowadzący do lepszych praktyk OTM-R-u

W niniejszym przewodniku przedstawiono, w porządku chronologicznym, poszczególne etapy procesu rekrutacji, od etapu ogłoszeń o pracę/aplikacji do etapu mianowania. Jego celem jest oparcie się na zasadach Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych¹⁹, dostarczanie bardziej szczegółowych informacji, praktycznych rozwiązań i zawiera przykłady dobrych praktyk.

Zidentyfikowano trzy etapy:

- Etap ogłoszeń i aplikowania
- Etap oceny i selekcji
- Etap mianowania

4.4.1 Faza reklamowa i aplikacyjna

a) Ogłoszenie posady

Zgodnie z zasadami "Rekrutacji" i "Przejrzystości" Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych, zaleca się, aby ogłoszenie o pracy i opis wymagań były jak najbardziej zwięzłe i zawierały linki do bardziej szczegółowych informacji w Internecie. Wnioskodawcy powinni być w stanie znaleźć informacje na temat:

- organizacji i rekrutacji jednostki
- tytuł stanowiska, specyfikacje i datę rozpoczęcia
- profile kariery naukowca (R1-R4) z odpowiednimi "wymaganymi" i "pożądanymi" kompetencjami
- kryteria wyboru (i ewentualnie ich "waga"), w tym wiedza i doświadczenie zawodowe (w odróżnieniu od "wymaganych" i "pożyczanych")
- liczba dostępnych stanowisk
- warunki pracy, miejsce pracy, uprawnienia (wynagrodzenie, inne świadczenia itp.), rodzaj umowy
- możliwości rozwoju zawodowego
- perspektywy rozwoju kariery

Powinno również obejmować:

- procedurę i termin składania wniosków, które powinny co do zasady wynosić co najmniej dwa miesiące od daty publikacji i uwzględniać okresy świąteczne
- odniesienie do polityki OTM-R-u danej instytucji

¹⁹ http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/am509774CEE_EN_E4pdf

- odniesienie do polityki równości szans danej instytucji (np. pozytywnej dyskryminacji, podwójnej kariery itp.)
- szczegóły kontaktu

Wszystkie oferty pracy powinny być publikowane na portalu EURAXESS. Oznacza to, że ogłoszenie powinno być publikowane przynajmniej w języku ojczystym i w języku angielskim.

Każdy wyjątek od powyższego powinien być należycie uzasadniony w procedurze rekrutacyjnej.

b) Ograniczenie obciążeń administracyjnych do minimum

Wniosek o dokumenty uzupełniające powinien być ściśle ograniczony do tych, które są rzeczywiście potrzebne, aby dokonać sprawiedliwego, przejrzystego i merytorycznego wyboru wnioskodawców. Ponadto w przypadkach, w których niektóre dokumenty są wymagane prawem, wnioskodawcy powinni mieć możliwość złożenia oświadczenia, w którym zobowiązują się do przedstawienia dowodu po zakończeniu procesu selekcji. Na przykład wnioskodawcy nie powinni dostarczać oryginalnych lub przetłumaczonych certyfikatów związanych z kwalifikacjami przy ich początkowym wniosku. Zdecydowanie zaleca się, aby umożliwić przekazywanie dokumentów uzupełniających drogą elektroniczną i ewentualnie opracowanie narzędzia e-rekrutacji.

c) Potwierdzenie odbioru i dostarczenie dodatkowych informacji

Wszyscy wnioskodawcy powinni otrzymać (zautomatyzowaną) wiadomość e-mail potwierdzającą, że ich wniosek został otrzymany, dostarczając im dalszych informacji dotyczących procesu rekrutacji, wskazując kolejne kroki i zawierający orientacyjny harmonogram (krótką listę kandydatów lub nie, okres rozmowy, termin spotkania). Należy zadbać o to, by przed rozmową kwalifikacyjną kandydatów zewnętrznych można było odpowiednio zaplanować podróż i odpowiednio przygotować się na rozmowę kwalifikacyjną. W przypadku późniejszych istotnych zmian lub opóźnień w tym procesie wszyscy wnioskodawcy powinni być należycie i w odpowiednim czasie informowani (standardowym) e-mailem.

4.4.2 Etap oceny i selekcji

a) Tworzenie komitetów selekcyjnych

Zgodnie z zasadą "Selekcji" Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Naukowców należy ustanowić komisje selekcyjne dla wszystkich profili (R1-R4), chociaż rozmiar i skład komitetów mogą się różnić w zależności

od profilu i rodzaju kontraktu. Proces nominowania i powoływania komisji selekcyjnej powinien być przejrzysty i podawany do wiadomości publicznej.

Komisje selekcyjne powinny być niezależne, członkowie nie powinni mieć konfliktu interesów, a decyzje muszą być obiektywne i oparte na dowodach, a nie na osobistych preferencjach. Komitet powinien jak najlepiej wykorzystać wiedzę fachową członków zewnętrznych. Skład komisji powinien być odpowiednio zróżnicowany. Aby to osiągnąć, należy wziąć pod uwagę następujące elementy:

- minimum 3 członków;
- równowagę płci, np. nie mniej niż jedna trzecia jednej płci w komisji;
- włączenie ekspertów zewnętrznych do wszystkich komitetów (znaczenie zewnętrzne poza instytucją);
- włączenie (lub wniesienie wkładu) międzynarodowych ekspertów, którzy powinni być biegli w języku (językach), w którym proces będzie prowadzony;
- włączenie ekspertów z różnych sektorów (publicznych, prywatnych, akademickich, nieakademickich), w stosownych przypadkach i wykonalnych;
- komisja jako całość powinna mieć wszystkie odpowiednie doświadczenia, kwalifikacje i kompetencje do oceny kandydata.

Należy wyraźnie określić wszelkie odstępstwa w odniesieniu do niektórych pozycji, rodzajów umów lub w przypadku konkretnych dyscyplin.

b) Ocena wstępna i rozmowy kwalifikacyjne

Wszystkie wnioski aplikacyjne powinny być sprawdzane. W zależności od liczby kandydatów oraz dostępnych zasobów ludzkich, proces może obejmować jeden lub więcej etapów, np. selekcja wstępna w celu sprawdzenia kwalifikowalności, krótka lista kandydatów dopuszczonych do rozmowy kwalifikacyjnej, zdalne rozmowy kwalifikacyjne przez telefon lub Skype, rozmowy twarzą w twarz. Podczas gdy rozmowy kwalifikacyjne przeprowadzane zdalnie często mogą wydawać się odpowiednie, w szczególności na pierwszym etapie rozmowy kwalifikacyjnej, nie powinny one całkowicie zastąpić bezpośrednich rozmów w przypadkach, gdy są one prowadzone dla kandydatów wewnętrznych. Wszyscy kandydaci powinni być traktowani jednakowo i w ten sam sposób.

Zaleca się, aby ta sama komisja kwalifikacyjna była zaangażowana we wszystkie etapy, chociaż uznaje się, że nie zawsze jest to wykonalne i że na przykład jedna komisja może przeprowadzić ocenę wstępną, a

inna może przeprowadzić rozmowy. W związku z tym zdecydowanie zaleca się, aby sam proces był przejrzysty i znany wnioskodawcom, w tym różne jego etapy.

W przypadku rozmów bezpośrednich, instytucja powinna pokryć (międzynarodowe) koszty podróży i zakwaterowania osób, z którymi przeprowadzono wywiad.

c) Ocena zasług i przyszłego potencjału

Kryteria wyboru naukowców powinny koncentrować się zarówno na wynikach pracy kandydatów, jak i ich przyszłym potencjale. Nacisk prawdopodobnie zmieni się zgodnie z profilem stanowiska, np. podczas rekrutacji naukowca R1, przyszły potencjał prawdopodobnie przeważy nad przeszłością.

Zgodnie z zasadami "Znaczenie merytoryki", "Warianty w kolejności życiorysów", "Uznanie mobilności" i "Starszeństwo" Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych, kryteria oceny powinny być zgodne z wymaganiami stanowiska w zakresie badań, nadzoru lub, na przykład, kompetencji dydaktycznych.

Zasługi należy oceniać zarówno jakościowo, jak i ilościowo, koncentrując się na wynikach w ramach zróżnicowanej ścieżki kariery, biorąc pod uwagę przerwy w karierze zawodowej, trwający całe życie rozwój zawodowy i wartość dodaną z doświadczeń niebędących badaniami naukowymi.

Szeroki zakres kryteriów oceny powinien być stosowany i zrównoważony, zgodnie z ogłaszanym stanowiskiem. W zależności od konkretnego profilu ogłoszenia, może ono obejmować (alfabetyczna a nie hierarchiczna kolejność):

- pozyskanie finansowania;
- generowanie wpływu społecznego;
- międzynarodowe portfolio (w tym mobilność);
- transfer wiedzy i wymiana;
- zarządzanie badaniami i innowacjami;
- umiejętności organizacyjne/doświadczenie;
- działania informacyjne i społeczne;
- wyniki badań;
- nadzór i wsparcie;

- nauczanie;
- praca w zespole

Zdecydowanie zaleca się skorzystanie z Europejskich Ram Kariery Naukowej²⁰, które określają zarówno niezbędne, jak i pożądane kompetencje dla każdego z czterech szerokich profili dla naukowców (od R1 do R4).

4.4.3 Etap spotkań

a) Informacje zwrotne

Zgodnie z zasadą "Przejrzystości" Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Naukowców wszyscy wnioskodawcy powinni otrzymać pisemne lub elektroniczne powiadomienie na koniec procesu selekcji, orientacyjnie w ciągu jednego miesiąca i bez zbędnych opóźnień.

Zdecydowanie zaleca się poinformowanie wszystkich kandydatów, którzy zostali przyjęci na rozmowę kwalifikacyjną, o mocnych i słabych stronach ich wniosku. Inni wnioskodawcy, którzy nie dotarli do końcowych etapów, powinni otrzymać pismo pocztą tradycyjną, informujące ich o wyniku. Wszyscy kandydaci muszą być uprawnieni do dalszych informacji zwrotnych na żądanie.

b) Mechanizm skarg

Instytucja powinna ustanowić procedurę rozpatrywania skarg składanych przez kandydatów, którzy uważają, że zostali potraktowani w sposób nieprawidłowy, niesprawiedliwy lub niepoprawny. Procedura ta powinna być przejrzysta i upubliczniona. Powinna zawierać wskazanie ram czasowych, w których skarżący się otrzyma odpowiedź, a okres ten zasadniczo nie powinien być dłuższy niż jeden miesiąc.

5. Załącznik

5.1. Przykłady dobrych praktyk²¹

²⁰ [http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards a European Framework for Research Career s final.pdf](http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Career_s_final.pdf)

²¹ Dodatkowe przykłady dobrej praktyki zostały przedstawione wyłącznie do użytku wewnętrznego. Nie zostały one uwzględnione w tym raporcie, ponieważ dokumentacja nie jest publicznie dostępna.

W **Norwegii** obowiązują rządowe regulacje dotyczące rekrutacji naukowców na uniwersytetach z wymaganiami i wytycznymi dla wnioskodawców oraz panele, z których niektóre dostępne są w języku angielskim. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/uh/forskrifter/regulation_concerning_appointment_promotion_teaching_research_posts.pdf

Różne krajowe "spotkania wydziałów", UHR/Konferencja Rektora, opracowały wytyczne dotyczące wymagań dla różnych dyscyplin badawczych (zarówno dla kandydatów, jak i dla panelu) - niektóre z nich dostępne są w języku angielskim. <http://www.uhr.no/ressurser/veiledninger/opprykkssordninger>

W przypadku rekrutacji na poziomie studiów doktoranckich, Norweski Uniwersytet Nauk i Technologii (NTNU) zapewnia Podręcznik dla doktorantów, w tym standardy, rekrutację, zatrudnienie, ukończenie itp., w języku angielskim: https://www.ntnu.edu/documents/1263185004/0/phd_haandbok_eng_web.pdf/5bb0beac-3554-4bad-a3e8-2d468121e905

Holenderskie Stowarzyszenie Zarządzania Personelem i Rozwoju Organizacji (NVP) to holenderska sieć specjalistów zajmujących się zasobami ludzkimi, którzy zaangażowani są w takie kwestie jak strategia HR, stosunki pracy, rekrutacja i selekcja, systemy nagród, warunki zatrudnienia i plany szkoleń. NVP ustanowiła kodeks rekrutacji w celu zapewnienia norm dla przejrzystej i uczciwej procedury rekrutacji i selekcji. Zgodnie z Układem Zbiorowym Pracy, uniwersytety holenderskie powinny postępować zgodnie z Kodeksem Rekrutacji NVP: <http://www.nvp-plaza.nl/documents/doc/sollicitatiecode/nvp-recruitment-code.pdf>

Uniwersytet Kalifornijski w Santa Cruz przedstawił różne opcje rekrutacji, które różnią się w zależności od poziomu stanowiska i rodzaju umowy. Przedstawiają zalety i wady każdej opcji. Zobacz strony 61-62 <http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/researchpolicies/OTM%20Final%20Report.pdf>

Uniwersytet w Amsterdamie (Holandia) opracował zestaw wytycznych zapewniających pomocnicze, nieobowiązkowe informacje dla wszystkich osób zaangażowanych w proces rekrutacji. W dokumencie wyróżniono różne etapy, od wakatu po rozmowy kwalifikacyjne i opinie zwrotne, w tym wytyczne dotyczące skanowania CV, propozycje dobrze ustrukturyzowanych rozmów, pytania związane z kompetencjami itp. (dostępne tylko w języku holenderskim): <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mZPq3m6eVuMJ:https://me>

dewerker.uva.nl/binaries/content/assets/medewerkersites/ac/uva-medewerkers/werving-en-selectie/handreiking-werving-en-selectie-pdf.pdf+&cd=3&hl=it&ct=clnk&gl=us&client=firefox

Uniwersytet we Fryburgu (DE) ustanowił znormalizowaną procedurę dotyczącą mianowania profesorów (www.zuv.uni-freiburg.de/formulare/berufungsleitfaden-en.pdf). Innowacyjny nacisk kładziony jest na proaktywne poszukiwanie kandydatów spełniających kryteria kwalifikacji zawartych na liście nominacji. Listy nominacyjne bez dokumentacji proaktywnego poszukiwania odpowiednich kandydatów zostają zwracane przez Rektorat.

Przykłady odstępstw

Odstępstwa mogą obejmować środki takie jak zatrzymywanie, ponowne wdrażanie lub reintegracja, a także środki związane z pozytywnym działaniem/dyskryminacją. Jeżeli rozpatrywane są w przejrzysty i starannie uzasadniony sposób pod kontrolą i określonymi parametrami, środki te mogą nadal pozostać merytoryczne i same w sobie nie zagrażają zasadzie przejrzystości.

W przypadku, gdy zatrudnieni naukowcy zbliżają się do końca umowy na czas określony, pracodawcy mają obowiązek dbać o zminimalizowanie ryzyka zwolnień i zazwyczaj realizują szereg działań związanych z przeniesieniem pracowników. Przykładem jest praktyka ponownego rozmieszczenia w Wielkiej Brytanii. Powtórne wdrożenie jest szczególną polityką wynegocjowaną między odpowiednimi partnerami społecznymi, a konkretnie w celu ochrony dużej liczby naukowców zatrudnionych na podstawie umów czasowych (tymczasowych) zwykle nie z innych powodów niż finansowanie (tj. nie w oparciu o zalety jednostki). Polityka Uniwersytetu w Liverpoolu²² dość jasno stwierdza, że proces ponownego wdrożenia powinien nastąpić, zanim ogłoszenie o pracę zostanie opublikowane poza instytucją: "Tam, gdzie istnieje dopasowanie z członkiem personelu w oficjalnym rejestrze przeniesień, oczekuje się, że preferencyjna rozmowa kwalifikacyjna odbędzie się zanim nastąpią inne sposoby wypełniania stanowiska". Jednakże proces zachowuje podstawowe elementy rekrutacji opartej na sprawiedliwych i merytorycznych wartościach, w tym opisy stanowisk, formularze wniosków i panele do rozmów kwalifikacyjnych.

²² <https://www.liv.ac.uk/media/livacuk/hr-migrated/policies/redeployment-procedure.doc>

Podobnie, tymczasowe pozycje (poziom R1 lub R2) mogą być najpierw ogłaszane w ramach instytucji, aby zaoferować absolwentom perspektywę rozwoju kariery. Ten zwyczaj jest również dość powszechny w przemyśle lub usługach publicznych, gdzie stanowiska są najpierw ogłaszane wewnętrznie, i tylko wtedy, gdy nie znaleziono odpowiedniego kandydata, są one ogłaszane na zewnątrz. Ważne jest jednak, aby proces był przejrzysty i merytoryczny.

Stanowiska badawcze finansowane z dotacji na reintegrację, takie jak te prowadzone przez Marie-Curie - które starają się przyciągnąć naukowców z zagranicy z powrotem do ojczyzny - są kolejnym przykładem możliwego, uzasadnionego odstępstwa. Chociaż proces rekrutacji na takie stanowiska może nie być w pełni "otwarty", powinien jednak być przejrzysty i merytoryczny.

W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku o dofinansowanie nazwiska konkretnego naukowca po doktoracie, pracodawcy zasadniczo uznają, że proces oceny partnerskiej związany z wnioskiem o dofinansowanie jest wystarczającym testem i przechodzą bezpośrednio do wydania umowy na czas określony, na czas trwania grantu. Jest to powszechne zjawisko, mające zastosowanie do znacznej części zatrudnienia osób po doktoracie.

W przypadku wyższych stanowisk, niektórzy pracodawcy mogą stosować bardziej strategiczną strategię rekrutacyjną, aby proaktywnie wybierać odpowiednich kandydatów, w miarę możliwości korzystając z usług konsultantów rekrutacyjnych. Chociaż takie podejście może być oparte tylko na merytoryce, powinno ono być również otwarte dla innych kandydatów i przejrzyste.

Szkolenie i podnoszenie świadomości

Uniwersytet w Cambridge (Wielka Brytania) oferuje bezpośrednio szkolenie z rekrutacji na uniwersytecie. Ponadto, Dział HR często zapewnia indywidualne prezentacje/briefingi dotyczące rekrutacji w celu spełnienia specyficznych potrzeb działu szkoleniowego w zakresie rekrutacji. Dodatkowe szkolenia dostępne są dla użytkowników systemów informatycznych związanych z rekrutacją.

Uniwersytet w Hasselt (BE) organizuje szkolenia dla członków komitetów doradczych, koncentrując się na rozmowie kwalifikacyjnej opartej na kompetencjach.

Uniwersytet w Zurychu (CH), Wydział Nauk, ustanowił standardy w profesorach rekrutacyjnych, aby przeciwdziałać podświadomemu uprzedzeniu płci w procesie rekrutacji profesorów. Wytyczne opisują krok po kroku proces rekrutacji profesorów i zawierają informacje teoretyczne dotyczące każdego kroku oraz listy kontrolne dla członków komisji i wszystkich innych zaangażowanych osób:

http://www.mnf.uzh.ch/fileadmin/DATA_Autoren/Bilder/Inhalte/IV_ueber_uns/ProfAppointmentFlowChart.pdf

E-rekrutacja

ETH Zurich i University of Fribourg (CH), **Oslo i Akershus University College of Applied Sciences** (HiOA, NO) i **Lund University** (SE) to trzy przykłady instytucji, które wprowadziły elektroniczne narzędzie do zatrudniania, znacznie ułatwiając cały proces rekrutacji oraz pracy wszystkich zainteresowanych stron. <http://www.lunduniversity.lu.se/about/work-at-lund-university/applying-for-jobs>

Holenderska platforma rekrutacyjna AcademicTransfer (<https://www.academictransfer.com>) dostarcza wszystkie oferty pracy akademickiej w instytutach badawczych o charakterze non-profit, uniwersytetach i uniwersyteckich centrach medycznych w Holandii.

Szkoła Zaawansowanych Studiów UNICAM we Włoszech opracowała narzędzie elektroniczne dla kandydatów na studiach doktoranckich. Istnieją specjalne wytyczne, jak uzyskać login i wypełnić formularz zgłoszeniowy dostępny online <http://www.unicam.it/laureati/dottorato/call.asp>

Oferty pracy

Szablon ogłoszeń o pracę EURAXESS (obecnie w trakcie przeglądu i dostępny od stycznia 2016 r.)

KU Leuven (BE) opracował internetowy system pośrednictwa pracy i internetowy formularz aplikacyjny. W nowym systemie ogłoszeń i aplikacji każdy lokalny przełożony może tworzyć swoje oferty pracy. Wszystkie oferty pracy przechodzą przez wstępnie zdefiniowany proces, z uwzględnieniem wszystkich niezbędnych kroków zatwierdzenia, aż do opublikowania stanowiska na stronie KU Leuven i innych tablicach ogłoszeń. Proces aplikacji jest również zarządzany w tym systemie: <https://icts.kuleuven.be/apps/jobsite/vacatures/?lang=en>

Uniwersytet Medyczny w Graz (AT) ma angielską wersję szablonu ogłoszeń o pracę dla Asystenta Naukowego: <http://www.medunigraz.at/themen-mitarbeiten/personalentwicklung-und-betriebliches-gesundheitsmanagement/leistungsangebot/mitarbeiterinnenaufnahme/stellenausschreibungen/>

We **Francji** wszystkie stałe stanowiska badawcze publikowane są raz w roku na portalu Galaxie: https://www.galaxie.enseignementsup-recherche.gouv.fr/ensup/cand_recrutement.htm

Université Pierre et Marie Curie (FR) publikuje, między innymi, na portalu EURAXESS. Proces rekrutacji jest zsynchronizowany na szczeblu krajowym i przebiega według ogólnego harmonogramu ustalonego przez Ministerstwo. Cały proces rekrutacji aż do przydzielenia naukowców na stanowiska odbywa się za pośrednictwem portalu Galaxie i jest w pełni przejrzysty.

Komisje kwalifikacyjne

Wszystkie uniwersytety we Flandrii były zobowiązane przez rząd do opracowania planu równych szans wraz z konkretnymi działaniami i celami, warunkiem niezbędnym do kontynuacji otrzymywania grantu

na badania naukowe. Na **Uniwersytecie w Gandawie** plan ten obejmował rozporządzenie, zgodnie z którym od października 2012 r. wszystkie komisje selekcyjne i komitety ds. awansów muszą być zrównoważone pod względem płci, tzn. maksymalnie 2/3 członków panelu kwalifikacyjnego może być tej samej płci: <http://www.ugent.be/diversiteitengender/nl/gender> (informacje w języku holenderskim).

Instytut Nauki i Technologii w Austrii zawiera użyteczne informacje na temat Komisji Kwalifikacyjnych i Oceniających <http://ist.ac.at/research/postdoctoral-research/selection-and-evaluation/>

Uniwersytet we Freiburgu (DE) zawiera użyteczne informacje na temat komisji w dokumencie zatytułowanym "Procedura dotycząca mianowania na stanowisko profesora": www.zuv.uni-freiburg.de/formulare/berufungsleitfaden-en.pdf

University of Connecticut (USA) przedstawia wytyczne dla Komitetu ds. Wyszukiwań, jego skład i obowiązki. Co więcej, w wytycznych wymienia się dobre praktyki równoważące skutki nieodłącznego błędu w ocenach: <http://ode.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/833/2015/02/Search-Committee-Guidelines.pdf>

W Norwegii, Krajowa Rada ds. Nauki i Technologii Komunikacji, Konferencja UHR/Rektora ustanowiła wytyczne i procedury promocji dla profesora zwyczajnego (Norweskiego Uniwersytetu Nauk i Technologii, Uniwersytetu w Bergen, Uniwersytetu w Oslo, Uniwersytetu w Tromsø), które są przydatne i dostępne dla kandydatów, a także dla komisji eksperckich.
[http://www.uhr.no/documents/KVALITETSKRAV FOR OPPRYKK TIL PROFESSOR 2012engelskversion SC.pdf](http://www.uhr.no/documents/KVALITETSKRAV_FOR_OPPRYKK_TIL_PROFESSOR_2012engelskversion_SC.pdf)

Również w **Norwegii** przepisy rządowe określają co najmniej 3 członków i tylko jednego członka/eksperta z wewnętrznej instytucji, tj. zawsze co najmniej 2 z zewnątrz. W odnowionych przepisach rządowych, osoba z instytucji wewnętrznej nie może być liderem komisji.

6 października 2014 r. Rada **Uniwersytetu Kopenhaskiego** (DK) zdecydowała o planie działania "Kariera, płeć i jakość - więcej kobiet w badaniach i zarządzaniu", z szerokim podejściem do kwalifikowania procesów rekrutacyjnych mając na uwadze problem „przeciekającego rurociągu” podczas procesu rozpoczęcia pracy przy rekrutacji i zachowaniu wszystkich talentów bez względu na

płeć:

http://mangfoldighed.ku.dk/english/pdf/ACTION_PLAN_FOR_CAREERS_GENDER_AND_QUALITY_.pdf

Aby uzyskać ogólne informacje na temat kobiet w badaniach i zarządzaniu na Uniwersytecie w Kopenhadze: http://mangfoldighed.ku.dk/english/women_research_management/

We Francji komisje kwalifikacyjne we wszystkich uniwersytetach muszą przestrzegać surowych zasad dotyczących składu członków. Dotyczy to podziału między ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych (50%/50%), płci (ogólnie nie mniej niż 40% dowolnej z dwóch płci), statusu (maître de conférences/lecturer i professor) oraz włączenia specjalistów z odpowiedniej dyscypliny.

Rozmowy kwalifikacyjne

Uniwersytet Fribourg w Szwajcarii zawiera listę przykładowych pytań do rozmowy kwalifikacyjnej ("Interviewleitfaden") służący ocenie określonych kompetencji. Mogą być one użyteczną podstawą do rozmowy kwalifikacyjnej. Są one dostępne w języku niemieckim na stronie internetowej uczelni: <http://www.unifr.ch/sp/assets/files/Documents%20site/Cadres/1.Mise%20au%20concours%20dun%20poste/Interviewleitfaden%20uni%20d%20new.pdf>

Merytoryka

Deklaracja San Francisco w sprawie Oceny Badań (DORA) zawiera zestaw zasad, które pomagają instytucjom ograniczyć kierowanie się kryteriami bibliometrycznymi podczas oceny wyników badań (<http://ar.ascb.org/sfdora.html>). Zasady DORA w pełni wspierają OTM-R; np. zasady 1, 4, 5 i 15:

"Zalecenie ogólne: 1. Nie używaj wskaźników opartych na dziennikach, takich jak Journal Impact Factors, jako zastępczej miary jakości poszczególnych artykułów naukowych, do oceny wkładu indywidualnego naukowca, lub w zatrudnianiu, awansowaniu lub decyzjach finansowych.

W przypadku instytucji: 4. Należy jasno określić kryteria stosowane przy podejmowaniu decyzji o

zatrudnieniu, kadencji i awansie, wyraźnie podkreślając, zwłaszcza dla początkujących naukowców, że treść naukowa artykułu jest o wiele ważniejsza niż wskaźniki publikacji lub rodzaj dziennika, w którym został opublikowany.

Do celów oceny badań: 5. Rozważyć wartość i wpływ wszystkich wyników badań (w tym zbiorów danych i oprogramowania), oprócz publikacji naukowych, i rozważyć szeroki zakres środków oddziaływania, w tym jakościowe wskaźniki wpływu badań, takie jak wpływ na politykę i praktykę.

Dla naukowców: 15. Biorąc udział w pracach komitetów podejmujących decyzje dotyczące finansowania, zatrudnienia, kadencji lub awansu, dokonuj ocen na podstawie treści naukowych, a nie wskaźników publikacji."

Informacje zwrotne

W 2013 r. **Uniwersytet w Liege** (ULg, BE) wystartował projekt FP7-MSCA-COFUND "Be International Postdoc" (BeIPD-COFUND), który umożliwił ULg przyjęcie 100 stażystów podoktorskich, wybranych na podstawie przejrzystego procesu oceny, nadzorowanego przez Radę Badawczą ULg. Niezależnie od ostatecznego rezultatu, wszyscy kandydaci otrzymują raport zwrotny, który jest sporządzony i uzgodniony przez 4 ekspertów z odpowiednich obszarów badawczych: 2 ekspertów ULg i 2 międzynarodowych ekspertów przeprowadza indywidualne oceny wniosku i zgodnie z sugestią jednego z ekspertów, którzy zostali wyznaczeni jako "osoba raportująca", wszyscy zgadzają się na ostateczną treść raportu zwrotnego. Informacja zwrotna jest cennym narzędziem dla młodych naukowców, którzy starają się zostać starszymi, niezależnymi naukowcami. ULg z przyjemnością przyczyni się do zdefiniowania swojej przyszłej ścieżki kariery, udzielając szczegółowych i dysponując własnymi środkami informacji zwrotnych dotyczących umiejętności naukowych, profilu badawczego oraz środowiska badawczego, w którym będą się rozwijać. <http://www.ulg.ac.be/cofund>

Uniwersytet Medyczny w Grazu (AT) ma formularz zwrotny do obsługi ogłoszeń o pracę (tylko w języku niemieckim): <http://www.medunigraz.at/themen-mitarbeiten/personalentwicklung-und-betriebliches-gesundheitsmanagement/leistungsangebot/mitarbeiterinnenaufnahme/stellenausschreibungen/>

W Norwegii kandydaci z krótkiej listy otrzymują informacje na temat mocnych i słabych stron, które są dostępne dla wszystkich.

5.2 Przykłady ustawodawstw państw członkowskich

Austria: Po wprowadzeniu nowelizacji ustawy o uniwersytetach, uniwersytety austriackie muszą ogłaszać wolne miejsca pracy (dla pracowników naukowych i badawczych) na poziomie międzynarodowym, przynajmniej w całej UE. Instytucje uniwersyteckie autonomicznie decydują o tym, jaki instrument będzie miał zastosowanie na rynku międzynarodowym. Ministerstwo Nauki, Badań Naukowych i Gospodarki aktywnie promuje portal EURAXESS Jobs poprzez broszury, ulotki i ogłoszenia prasowe w celu podniesienia świadomości na temat europejskiej bazy ofert pracy wśród uniwersytetów i publicznych organizacji badawczych.

Chorwacja: Zgodnie z Ustawą o Działalności Naukowej i Szkolnictwie Wyższym (art. 40) powołanie na stanowisko badawcze w publicznych organizacjach badań naukowych musi opierać się na konkursie publicznym, opublikowanym w Dzienniku Urzędowym Republiki Chorwacji, w Internecie na oficjalnej stronie internetowej organizacji prowadzącej badania naukowe oraz oficjalnej stronie internetowej poświęconej ofertom pracy w europejskiej przestrzeni badawczej (np. portal EURAXESS Jobs). Termin składania wniosków od momentu przystąpienia Chorwacji do UE wynosi 30 dni. Przed przystąpieniem Chorwacji do UE okres ten wynosił osiem dni, i wtedy było zgodne z prawem, ale obecnie już nie jest, aby ograniczyć rekrutację do kandydatów tylko z Chorwacji.

Włochy: Ustawa 240/2010 promuje otwarty i przejrzysty system rekrutacji. Ustawa nr 240/2010 stanowi, że wszystkie stanowiska (ustalone na czas określony) powinny być publicznie dostępne na stronach krajowych i unijnych. Obowiązek ten obejmuje także stypendia doktoranckie. Jeszcze przed przyjęciem tej ustawy niektóre włoskie uniwersytety i instytucje badawcze publikowały swoje oferty pracy w sekcji EURAXESS Jobs na zasadzie dobrowolności. Wolne miejsca pracy są również dostępne w krajowej bazie danych (prowadzonej przez odpowiednie Ministerstwo). Ponadto

uniwersytety i publiczne organizacje badawcze proszone są o publikowanie ofert grantów badawczych w portalu EURAXESS Jobs.

Polska: Przepis w zmienionej Ustawie o Szkolnictwie Wyższym stanowi, że wszystkie stanowiska naukowe w uczelniach muszą być obsadzone w drodze konkursu (art. 118a). Ułatwia to naukowcom pracę zawodową i umożliwia młodym naukowcom lepszy dostęp do grantów (z Narodowego Centrum Nauki (NCN) i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju) w drodze otwartych konkursów. Eksperti z krajowych i zagranicznych ośrodków naukowych mogą brać udział w konkursach. Wreszcie powstała strona internetowa z informacjami o wolnych miejscach pracy w polskich szkołach wyższych. Instytucje zobowiązane są do publikowania informacji na temat wszystkich trwających i zaplanowanych konkursów. Instytucje szkolnictwa wyższego zobowiązane są do publikowania ofert pracy na stronie internetowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (dedykowana baza danych). Ustawa o Szkolnictwie Wyższym z 2011 r. wymaga od polskich szkół wyższych publikowania ofert pracy w portalu EURAXESS. Oferty pracy publikowane w bazie danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego muszą być publikowane również w języku angielskim.

Hiszpania: Przejrzystość w rekrutacji reguluje ustawa 19/2013 "w sprawie przejrzystości, dostępu do informacji publicznej i dobrych rządów". Ustawa ta ma zastosowanie do uniwersytetów publicznych, niezależnych organizacji i agencji państwowych należących do administracji ogólnej, regionalnej lub lokalnej. Każda organizacja otrzymująca publiczne subwencje w wysokości ponad 100 000 EUR lub dla których dotacje publiczne stanowią ponad 40% ich rocznego dochodu, jest zobowiązana do upublicznienia swoich procedur (aktywnego rozpowszechniania informacji) i zapewnienia bezpłatnego dostępu do informacji powiązanych. Ma to na celu wsparcie otwartej rekrutacji naukowców w organizacjach finansowanych ze środków publicznych

5.3. Źródła informacji

- Europejska karta naukowca i kodeks postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych (2005 r.)
- Jobs Strategy 2012 (Grupa Robocza SGHRM ds. Pracy)
- Komunikat ERA 2012 "Wzmocnione partnerstwo europejskiej przestrzeni badawczej na rzecz doskonałości i rozwoju" COM (2012) 392 wersja ostateczna

- Wnioski z Rady z 2012 r. zatytułowane "Wzmocnione partnerstwo europejskiej przestrzeni badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu"
- Badanie MORE2
- Grupa ekspertów Komisji Europejskiej ds. Zawodów Związanych z Nauką w 2012 r
- Grupa ekspertów Komisji Europejskiej ds. Wdrożenia ERA w 2013 r
- Badanie Technopolis na temat rekrutacji badaczy OTM 2014
- Dokument CESAER Lipiec 2014 komentujący raport grupy ekspertów 2013
- Przegląd VITAE 2013 realizacji HR Excellence in Research Award w całej Europie
- Europejskie ramy kariery naukowej (R1-R4)
- CESAER Task Force Human Resources "Adaptacja procedur zatrudniania do wyzwań przyszłości (2014)"
- 2014 r. Wnioski Rady w sprawie postępów w europejskiej przestrzeni badawczej
- Raport z postępów ERA 2014,
- Raport badaczy 2014, profile krajów
- ERAC Warsztaty poświęcone wzajemnemu uczeniu się w marcu 2014 r
- Innovation Union Scoreboard 2015

Linki:

EURAXESS Jobs <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/jobs/index>

EURAXESS Rights <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/index>