

RAPORT

GRUPY ROBOCZEJ

GRUPA STERUJĄCA DS. ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

w ramach EUROPEJSKIEJ PRZESTRZENI BADAWCZEJ

w sprawie

**Otwartej, przejrzystej i opartej na
osiągnięciach rekrutacji badaczy**

OP(O)=B

LIPIEC 2015 R.

© Unia Europejska 2015 r.

Informacje i opinie przedstawione w tym raporcie należą do grupy ekspertów (autorów) i nie muszą odzwierciedlać oficjalnej opinii Unii Europejskiej.

Ani instytucje i organy Unii Europejskiej, ani osoby działające w ich imieniu nie ponoszą odpowiedzialności za wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Powielanie jest dozwolone, pod warunkiem podania źródła.

Otwarta, przejrzysta i oparta na osiągnięciach rekrutacja badaczy

pod redakcją:

Członkowie Grupy Sterującej ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi (GSZZL):

Fulvio ESPOSITO (IT) – Przewodniczący Grupy
Roboczej Cecilia CABELLO VALDÉS (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) – Sprawozdawczyni Grupy Roboczej
Karen VANDEVELDE (BE)
Gordana VLAHOVIC (RS)

Eksperci:

Thomas EICHENBERGER (KESEZIB)
Diane BEECH (Głos Badaczy)
Lidia BORRELL (Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów)
Bruno GONZALEZ-ZORN (Głos Badaczy)
Stefanie KAHMEN (Liga Europejskich Uniwersytetów Badawczych)
Katrien MAES (Liga Europejskich Uniwersytetów Badawczych)
Dagmar MEYER (Europejska Rada ds. Badań Naukowych)
Peter VAN DER HIJDEN

STRESZCZENIE

Poprzez zapewnienie rekrutacji najlepszej osoby na dane stanowisko, otwarta, przejrzysta i oparta na osiągnięciach rekrutacja badaczy (OPO-B) zwiększa efektywność krajowych systemów badań, gwarantuje równość, zwłaszcza dla niedostatecznie reprezentowanych grup oraz poprawia współpracę transnarodową i międzynarodową. To z kolei wspiera optymalny przepływ wiedzy naukowej.

Poszczególni badacze, organizacje prowadzące badania, fundatorzy badań i ostatecznie cała Europejska Przestrzeń Badawcza (EPB) odnoszą korzyść z OPO-B, który stanowi główny filar Europejskiej Karty Naukowca i, oczywiście, Kodeks Postępowania dla ich rekrutacji.

Kiedy w 2015 r. zapytano je jak osiągnąć otwarty rynek pracy dla badaczy w obrębie EPB, Państwa Członkowskie UE określiły „**Stosowanie praktyk otwartej, przejrzystej i opartej na osiągnięciach rekrutacji w odniesieniu do stanowisk badawczych**” jako najwyższy priorytet działania. W gruncie rzeczy, uznaje się, że brak otwartej rekrutacji stoi na przeszkodzie mobilności, dopasowywaniu talentu do okazji i równości płci, uniemożliwiając w ten sposób EPB osiągnięcie jej pełnego potencjału.

Z tego powodu rządy krajowe i odpowiednie zainteresowane strony (w szczególności fundatorzy badań) zostali zaproszeni, w ramach Planu Działania EPB niedawno przyjętego przez Radę Ministrów, do rozważenia jak zasady krajowych systemów finansowania mogłyby lepiej wspierać przyjmowanie i skuteczne wdrożenie przez Organizacje Prowadzące Badania (OPB) zasad OPO-B jako sformułowanych w Karcie i Kodeksie. Ma to na celu zachęcenie OPB do udziału w Strategii Zasobów Ludzkich dla Badaczy i zweryfikowania ich aktualnych procesów rekrutacji w refleksyjny i samokrytyczny sposób, zmieniając je w razie potrzeby w celu zwiększenia ich otwartości i przejrzystości w porównaniu do Karty i Kodeksu.

W związku z tym, Grupa Sterująca ds. Zasobów Ludzkich i Mobilności EPB utworzyła grupę roboczą *ad hoc* w 2014 roku celem opracowania „**Pakietu OPO-B**”, aby pomóc OPB przeprowadzić, na zasadzie dobrowolności, weryfikację ich aktualnej polityki i praktyk rekrutacji oraz zmienić je w razie potrzeby.

Grupa robocza liczyła na udział przedstawicieli kilku Państw Członkowskich i Państw Stowarzyszonych, a także zainteresowanych organizacji, w tym Głosu Badaczy, Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów, Ligi Europejskich Uniwersytetów Badawczych i Konferencji Europejskich Szkół Edukacji w Zakresie Zaawansowanej Inżynierii i Badań. W oparciu o istniejące narzędzia, głównie Kartę i Kodeks oraz Europejskie Ramy Kariery Naukowej, a także obowiązujące ustawodawstwo krajowe, grupa robocza opracowała Pakiet OPO-B, którego podstawowym instrumentem jest „**zestaw narzędzi**”: przewodnik krok po kroku do poprawy procedur i praktyk rekrutacji OPB.

Pierwszym narzędziem jest **lista kontrolna**, za pomocą której OPB mogą łatwo zweryfikować aktualne procedury i praktyki. Wszystkie elementy procesu rekrutacji, od etapu

zamieszczenia ogłoszenia do etapu zatrudnienia, powinny zostać przeanalizowane, w prosty sposób, przy użyciu „pytań” listy kontrolnej jako podstawy.

Wynikły z tego zmieniony proces rekrutacji musi zostać publicznie udostępniony, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Ponadto cały personel zaangażowany w proces rekrutacji musi zostać odpowiednio przeszkolony w dziedzinie „nowych” procedur. To z kolei powinno zostać włączone w istniejący system zapewnienia jakości organizacji, bez zbędnego obciążenia administracyjnego i/lub biurokratycznego.

Grupa robocza zrealizowała swoje zadanie w duchu nieograniczonej współpracy i spójności oraz wyraża pełną zaufania nadzieję, że, pomimo dobrze znanej i nieuniknionej heterogeniczności „punktów wyjścia” w całej EPB, wszystkie OPB mogą znaleźć coś przydatnego w „pakiecie”, żeby utrzymać, a nawet zwiększyć atrakcyjność Europy jako idealnego miejsca do życia i pracy dla naukowców. W związku z tym, ważne jest, by mieć wzgląd na to, że cały zestaw „warunków zatrudnienia” oferowanych aplikantom (przykładowo, typ i okres obowiązywania umów, wynagrodzenie i świadczenia itd.) stanowi kluczowy element atrakcyjności.

1. WPROWADZENIE

Otwarta, przejrzysta i oparta na osiągnięciach rekrutacja (OPO-B) przynosi korzyści badaczom, instytucjom, systemowi badań kraju, przyczynia się do pełnego wdrożenia Europejskiej Przestrzeni Badawczej (EPB) i do zwiększenia opłacalności inwestycji w badania. Mówiąc konkretnie, **OPO-B gwarantuje, że najlepsza osoba zostaje zatrudniona na stanowisko** oraz zapewnia równe szanse i dostęp dla wszystkich, ułatwia rozwój międzynarodowego portfela (współpracy, konkurencji, mobilności) i sprawia, że kariera naukowa jest atrakcyjniejsza.

Dowody pokazują, że istnieje rozbieżność pomiędzy postrzeganiem krajowych organów lub instytucji, które, w głównej mierze, uważają, iż ich proces rekrutacji jest otwarty, przejrzysty i oparty na osiągnięciach (OPO), a badaczami w wielu krajach, którzy twierdzą, że jest inaczej¹.

We wrześniu 2014 r. Grupa Sterująca ds. Zasobów Ludzkich i Mobilności EPB (GS ZZL EPB) podjęła się zadania dla nowej Grupy Roboczej (GR) w zakresie otwartej, przejrzystej i opartej na osiągnięciach rekrutacji (OPO-B). GR rozpoczęła pracę w listopadzie 2014 r. mając na celu stworzenie „zestawu narzędzi” do wdrożenia praktyk OPO-B.

Głównym wynikiem Grupy Roboczej jest kompleksowy „Zestaw OPO-B” do pomocy Organizacjom Prowadzącym Badania (OPB)² we wdrożeniu otwartych, przejrzystych i opartych na osiągnięciach praktyk rekrutacji. Umożliwia on OPB zweryfikowanie ich aktualnej polityki i praktyk rekrutacji oraz ich zmianę w razie potrzeby.

„Pakiet” OPO-B dla OPB zawiera zestaw praktycznych i przydatnych narzędzi do wdrożenia otwartych, przejrzystych i opartych na osiągnięciach praktyk – zbudowanych na istniejących narzędziach i opartych na dobrych praktykach.

„Zestaw OPO-B” zawiera:

- **Uzasadnienie: dlaczego otwarta, przejrzysta i oparta na osiągnięciach rekrutacja (OPO-B) jest kluczowa?**
- **Zasady i wytyczne: jak powinien wyglądać dobry system OPO-B?**
- **Lista kontrolna dla instytucji jako narzędzie samooceny: jak wypadają aktualne praktyki?**
- **Zestaw narzędzi: poradnik krok po kroku jak poprawić praktyki OPO-B**
- **Przykłady dobrej praktyki**

2. INFORMACJE OGÓLNE

Grupa Sterująca ds. Zasobów Ludzkich i Mobilności EPB (GS ZLM) podejmuje od 2003 r. szereg inicjatyw w celu promocji kwestii OPO-B. W chwili obecnej, OPO-B jest najwyższym priorytetem Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

¹ MORE2 Badanie schematów mobilności i ścieżek kariery badaczy, 2013:

http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Researchers%20Report%202014_FINAL%20REPORT.pdf

Badanie Technopolis nad otwartą, przejrzystą i opartą na osiągnięciach rekrutacją badaczy, 2014:

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

² Obejmuje to uniwersytety, publiczne organizacje badawcze i sektor prywatny

OPO-B jest jednym z filarów **Europejskiej Karty Naukowca**, a w szczególności **Kodeksu postępowania w zakresie rekrutacji badaczy**, opublikowanego w 2005 r.

Karta i Kod (KiK) zawierają między innymi zasadnicze kwestie związane z profesjonalnymi aspektami życia badacza, zestaw zasad i wymogów, które powinny być przestrzegane przez pracodawców i/lub fundatorów przy zatrudnianiu lub rekrutacji badaczy, przede wszystkim *„pracodawcy i/lub fundatorzy powinni ustalić procedury rekrutacji, które są otwarte, efektywne, przejrzyste, wspierające i porównywalne na poziomie międzynarodowym oraz dostosowane do typu wolnych stanowisk”*. Ponadto OPO-B jest ważnym komponentem Strategii Zasobów Ludzkich dla Badaczy (SZLB) wspierającej instytucje badawcze i organizacje finansujące we wcieleniu w życie polityk i zasad Karty i Kodeksu. SZLB jest 5-etapowym procesem, za pomocą którego OPB mogą dostosować swoją politykę zasobów ludzkich do zasad sformułowanych w Kodeksie i Kodzie. Komisja Europejska przyznaje OPB, które ukończyły ten proces logo potwierdzające ich osiągnięcia.

Komunikat w sprawie EPB z 2012 r.³ wezwał Państwa Członkowskie (PCz) do *„usunięcia barier prawnych i innych stojących na drodze wdrożeniu otwartej, przejrzystej i opartej na osiągnięciach rekrutacji badaczy”* oraz Zainteresowane Organizacje (ZO) do *„ogłaszania wszystkich wakatów na portalu EURAXESS Jobs przy użyciu wspólnych profili określonych w Europejskich Ramach Kariery Naukowej”* oraz do *„wypełniania stanowisk badawczych zgodnie z otwartymi, przejrzystymi i opartymi na osiągnięciach procedurami rekrutacji proporcjonalnie do poziomu stanowiska, zgodnie z podstawowymi zasadami Karty i Kodeksu, włączając osoby nie będące obywatelami państw UE”*.

We **Wnioskach Rady z dnia 11 grudnia 2012 r.**⁴ powtórzono potrzebę działania w następujący sposób: *„Rada ODNOTOWAŁA, że jednym z najważniejszych pozostałych wyzwań w całej UE jest realizacja przejrzystej, otwartej i opartej na osiągnięciach rekrutacji w miejscach, w których nie jest dostępna, co sprawiłoby, iż kariera naukowa stałaby się atrakcyjniejsza oraz wspierałoby mobilność i docelowo jakość badań”*.

Grupa Ekspertów Komisji ds. Naukowców w 2012 r. i Grupa Ekspertów ds. Wdrożenia EPB w 2013 r. mocno poparły potrzebę działania w sprawie otwartej rekrutacji.

W **Raporcie z Postępów EPB z 2013 r.** odnotowano, że *„Skoordynowane wysiłki Państw Członkowskich i instytucji są potrzebne do zagwarantowania, że wszystkie stanowiska badawcze podlegają otwartym, przejrzystym i otwartym na osiągnięciach praktykach”*. **Raport z Postępów EPB z 2014 r.** sugeruje, na podstawie danych z Tabeli Unii Innowacji z 2014 r., że otwartość i innowacja idą ręką w rękę, tj. kraje z otwartymi i atrakcyjnymi systemami badań osiągają dobre wyniki w dziedzinie innowacji, a także zostało to potwierdzone przez ustalenia ostatniej **Tabeli Unii Innowacji z 2015 r.**⁵

³ Wzmocnione partnerstwo Europejskiej Przestrzeni Badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu, COM(2012) 392 ostatni

⁴ Wnioski Rady dotyczące „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

Wnioski Rady z 21 lutego 2014 r.⁶ wzmocniły żądanie podjęcia niezbędnych kroków poprzez WEZWANIE Państw Członkowskich „do pełnego wzięcia pod uwagę wdrożenia EPB przy opracowywaniu krajowych strategii przy uwzględnieniu stosowania otwartych, przejrzystych i opartych na osiągnięciach praktyk rekrutacji w odniesieniu do stanowisk badawczych”.

Istnieje powszechna zgoda wśród zainteresowanych stron i badaczy, że brak OPO-B jest jedną z głównych barier dla osiągnięcia otwartego rynku pracy dla badaczy oraz że potrzebne są działania⁷.

W marcu 2014 r. **Komitet Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Innowacji (KEPB)** zorganizował Warsztat Wzajemnego Uczenia się OPO-B dla badaczy. Zakończył się zaleceniem dla instytucji, by zweryfikowały i w stosownych przypadkach zmieniły swoje aktualne praktyki rekrutacji oraz opracowały „zestaw narzędzi praktyków” dotyczący praktyk OPO-B.

Badanie Technopolis w sprawie OPO-B⁸ w marcu 2014 r. również zalecało opracowanie modułowego zestawu narzędzi OPO-B, w tym przykładów dobrych praktyk, w celu sporządzenia wytycznych operacyjnych i polityk OPO-B, szablonów wniosków, opisów stanowisk, tworzenia paneli, i inne materiały przydatne dla praktyków ZL oraz kadry kierowniczej OPB na potrzeby przedstawienia wykonalności i stosowania procedur OPO-B.

Dążąc do osiągnięcia priorytetu EPB w celu zrealizowania „Otwartego rynku dla badaczy, konsultacje Państw Członkowskich określiły *Stosowanie otwartych, przejrzystych i opartych na osiągnięciach praktyk rekrutacji w odniesieniu do stanowisk badawczych* działaniem o najwyższym priorytecie w **Planie Działania EPB**⁹ w celu przyciągnięcia najlepszych badaczy i sprawienia, by kariera naukowa stała się atrakcyjniejsza. Działanie to przyczynia się do wdrożenia pełnego EPB, ponieważ otwarta rekrutacja wspiera mobilność, dopasowywanie talentu do okazji i równość płci.

W istocie, OPO-B implikuje świadomość płciową w całym procesie rekrutacji w obrębie instytucji, w tym między innymi wspieranie równowagi płci w poszczególnych komisjach.

Zatwierdzając Plan Działania EPB, Rada Ministrów na posiedzeniu dnia 29 maja 2015 r. potwierdziła, że „brak otwartej rekrutacji stoi na przeszkodzie mobilności, dopasowywaniu talentu do okazji i równości płci, uniemożliwiając w ten sposób EPB osiągnięcie jej pełnego potencjału”.

⁶ Wnioski Rady w sprawie „Postępów w Europejskiej Przestrzeni Badawczej”.

⁷ Kluczowe zainteresowane strony, takie jak Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (ESU) i Liga Europejskich Uniwersytetów Badawczych (LEUB) zobowiązały się poprzez Protokół Uzgodnień EPB podpisany w 2012 roku do podjęcia działania w sprawie otwartej rekrutacji. Ostatnio, dnia 23 czerwca 2015 r., organizacje Zainteresowanych Stron będące członkami Platformy EPB potwierdziły swoje zobowiązanie poprzez podpisanie Wspólnego Oświadczenia, zgodnie z którym postanowiły kontynuować współpracę w partnerstwie nad kluczowymi priorytetami wskazanymi w Komunikacie w sprawie EPB z dnia 17 lipca 2012 r.

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

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

3. METODA PRACY

Jak zgłoszono powyżej, we wrześniu 2014 r., GSZZL EPB utworzyła grupę roboczą (GR) ds. OPO-B i zatwierdziła jej zadanie. GR rozpoczęła pracę w listopadzie 2014 r. i spotkała się 4 razy, mając na celu stworzenie „zestawu narzędzi” do wdrożenia otwartych, przejrzystych i opartych na osiągnięciach praktyk rekrutacji.

Wśród członków GR znajdowali się przedstawiciele 15 różnych Państw Członkowskich i Państw Stowarzyszonych, Komisji Europejskiej (KE), Głosu Badaczy (GB)¹⁰, Europejskiej Rady Badań (ERB), zainteresowanych organizacji, w tym Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów (ESU), Ligi Europejskich Uniwersytetów Badawczych (LEUB), Konferencji Europejskich Szkół Edukacji w Zakresie Zaawansowanej Inżynierii i Badań (KESEZIB). Pełna lista członków jest dostępna w Aneksie.

Aby zorganizować działalność GR, 3 podgrupy zostały utworzone i każda zajęła się jednym „blokiem funkcjonalnym” systemu rekrutacji: i) blok przygotowawczy (ogłaszanie rekrutacji na stanowiska, gromadzenie paneli itd.), ii) blok oceny/selekcji (zdefiniowane „osiągnięć” i odpowiednie zaprojektowanie procedur), iii) blok „schemat OTM” (szkolenie pracowników, panele informacyjne, ograniczenie biurokracji do minimum) – zawsze przy odwołaniu do 3 słów kluczowych: otwarty, przejrzysty, oparty na osiągnięciach.

Wspólne posiedzenie Grupy Ekspertów ds. Strategii Zasobów Ludzkich dla Badaczy (SZLB) miało miejsce w maju 2015 r. celem wymiany opinii na temat OPO-B, gdyż jest to integralny element KiK i, w konsekwencji, SZLB.

Istniejące narzędzia, najlepsze praktyki i przykłady ustawodawstwa krajowego dotyczące OPO-B zostały użyte przez członków GR do przygotowania zestawu narzędzi. Ponadto definicje rekrutacji, przejrzystości i osiągnięć podane w KiK zostały uwzględnione i służyły jako podstawa podczas całej pracy grupy.

Odpowiednie inicjatywy paneuropejskie, takie jak portal „EURAXESS – Badacze w ruchu” (w szczególności części EURAXESS Prawa i EURAXESS Praca) zostały wzięte pod uwagę. **Europejskie Ramy Kariery Naukowej**, zawierające cztery profile specjalistów (R1-R4), zostały należycie uznane za główny punkt odniesienia, na którym w pełni funkcjonalne OPO-B miało zostać zbudowane.

Kilka Państw Członkowskich¹¹ wprowadziło ustawodawstwo krajowe przewidujące, że wakaty na uniwersytetach i innych publicznych organizacjach badawczych muszą być publikowane międzynarodowo, na przykład poprzez „EURAXESS Praca”¹². Inne kraje podjęły środki dotyczące przejrzystości i systemu rekrutacji. Przykłady zawarto w Aneksie.

¹⁰ Głos Badaczy (GB) <http://voice.euraxess.org/> od 2012 r. ma na celu działanie jako most między badaczami a decydentami, łącząc badaczy razem w sieci i umożliwiając im odgrywanie aktywnej roli w kształtowaniu Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

¹¹ Np. Austria, Chorwacja, Włochy i Polska

¹² Zgodnie z Komunikatem w sprawie badań i innowacji jako źródeł pobudzenia wzrostu COM(2014) 339 ostateczny

4. PAKIET OPO-B dla OPB

Grupa Robocza stworzyła kompleksowy pakiet, żeby pomóc OPB wdrożyć praktyki OPO-B. Umożliwia on OPB zweryfikowanie ich aktualnej polityki rekrutacji i ulepszenie jej w razie potrzeby. Pakiet zawiera zasady i wytyczne w sprawie tego, jak system OPO-B powinien wyglądać, listę kontrolną dla instytucji jako narzędzie samooceny do porównania ich aktualnych praktyk do zasad, a także zestawu narzędzi: poradnik krok po kroku do poprawy (w razie potrzeby i w niezbędnym zakresie) praktyk OPO-B organizacji.

4.1. Dlaczego otwarta, przejrzysta i oparta na osiągnięciach rekrutacja (OPO-B) jest kluczowa? Uzasadnienie

Otwarta, przejrzysta i oparta na osiągnięciach rekrutacja (OPO-B) przynosi korzyści badaczom, instytucjom i systemowi badawczemu kraju. Mówiąc konkretnie, OPO-B sprawia, że kariera naukowa jest atrakcyjniejsza, zapewnia równe szanse dla wszystkich kandydatów i ułatwia mobilność. Ogólnie, może przyczyniać się do zwiększenia opłacalności inwestycji w badania.

Dowody pokazują, że istnieje rozbieżność pomiędzy postrzeganiem krajowych organów lub instytucji, które, w głównej mierze, uważają, iż ich proces rekrutacji jest OPO, a badaczami w wielu krajach, którzy twierdzą, że jest inaczej¹³.

Polityka OPO-B jest często wspomniana w połączeniu z innymi politykami/strategiami w sprawie zasobów ludzkich na potrzeby poprawy warunków pracy i przyciągnięcia badaczy z zagranicy. Wszystkie te polityki powinny wzajemnie się uzupełniać i tworzyć część ogólnej polityki instytucji w celu zwiększenia jej poziomu jakości, poprawy jej reputacji (i w związku z tym atrakcyjności) i dążenia do doskonałości, a także poprawy karier i mobilności badaczy.

W konsekwencji system OPO-B powinien skupiać się na zagwarantowaniu, że instytucje zawsze dążą do rekrutacji najlepszej osoby na dane stanowisko oraz by wszystkie procedury rekrutacji opierały się na zasadach równych szans dla wszystkich kandydatów (w tym wewnętrznych i zewnętrznych). Z zasady, rekrutacja powinna zawsze być otwarta¹⁴. Przyczyny powrotu do innych procedur powinny być jasne i dobrze uzasadnione.

Istotne jest, by podkreślić, że zasady OPO-B odwołują się do „rekrutacji”, tj. procedur zapewniania wakatów, a nie do rozwoju kariery, dla którego wspomniane procedury i tak muszą być przejrzyste i opierać się na osiągnięciach.

¹³ [Raport badaczy z 2014 r. oparty w dużym stopniu na danych z Badania MORE2 z 2012 r.](#)

¹⁴ Istotne jest, by rozróżnić „nepotyzm akademicki” (tj. nieformalne praktyki prowadzące do faworyzacji już zatrudnionych kandydatów w procedurach selekcji i mogące być szkodliwe dla produktywności naukowej i poważnie zniechęcać wiele osób rozważających, czy podjąć bądź kontynuować karierę naukową w Europie) od procedur rekrutacji, które, nawet jeśli nie są otwarte, mogą mimo to być przejrzyste i oparte na osiągnięciach.

Wdrażanie podstawowych zasad OPO-B nie powinno wiązać się ze znacznym kosztem, np. koszt zamieszczania ogłoszeń o pracę na EURAXESS jest nieznaczny. Pewne elementy, takie jak płacenie za międzynarodowych ekspertów, szkolenie pracowników, zajmowanie się dużą liczbą aplikantów, tworzenie narzędzia e-rekrutacji, ogłoszenia w języku angielskim w dodatku do języka krajowego pociągają za sobą wyższy koszt. Koszty utworzenia dobrze funkcjonującego systemu OPO-B prawdopodobnie jednak przyniosą wartość za poniesione koszty, przynajmniej w średnioterminowej perspektywie, w szczególności, jeśli weźmie się pod uwagę koszt rekrutacji kandydata nie będącego najlepszą osobą do wykonywania danej pracy.

Uznaje się, że instytucje podlegają ustawodawstwu krajowemu, które może ograniczyć ich zakres zmiany praktyk OPO-B. Przykłady ustawodawstwa zostały podane, jednak żadne nie uniemożliwiają utworzenia systemu OPO-B.

4.2. Jak powinien wyglądać system OPO-B? Zasady

4.2.1 Weryfikacja aktualnych procedur, praktyk i polityki OPO-B

Organizacje Prowadzące Badania są zachęcane do wykonywania początkowej weryfikacji aktualnego systemu. Zapewniono listę pytań (patrz „lista kontrolna” w rozdziale 4.3) i poradnik krok po kroku (patrz zestaw narzędzi w rozdziale 4.4). Organizacje Prowadzące Badania mogą postanowić, że użyją tych instrumentów w tej formie albo zweryfikować i zaprojektować własny system OPO-B, czerpiąc inspirację od zapewnionego materiału.

4.2.2 Opracuj i wprowadź w życie zmienioną politykę OPO-B

Mocno zaleca się opracowanie i wdrożenie polityki OPO-B zachęcającej, w szczególności, zewnętrznych aplikantów poprzez:

- a) dostarczenie jasnych i przejrzystych informacji o całym procesie selekcji, w tym kryteriów selekcji i orientacyjnego harmonogramu;
- b) zamieszczenie jasnych i zwięzłych ogłoszeń o pracę z łączami do szczegółowych informacji na temat, przykładowo, wymaganych kwalifikacji i obowiązków, warunków pracy, uprawnień, możliwości szkoleń, rozwoju kariery, polityk w zakresie równości płci itd.;
- c) zapewnienie, by wymagane poziomy kwalifikacji i umiejętności były zgodne z potrzebami danego stanowiska a nie stanowiły bariery dla wejścia, np. zbyt restrykcyjne i/lub wymagające zbędnych kwalifikacji;
- d) wzięcie pod uwagę włączenia wyraźnych elementów proaktywnych dla niedostatecznie reprezentowanych grup;
- e) minimalizowanie obciążenia administracyjnego dla kandydata (dowód kwalifikacji, tłumaczenia, liczba wymaganych kopii itd.);
- f) weryfikację, w stosownych przypadkach, polityki instytucjonalnej w sprawie języków¹⁵.

¹⁵ Można rozważyć szereg kwestii. Przykładowo, czy znajomość języka krajowego jest wymogiem, czy atutem dla danego stanowiska? Czy znajomość języka stanie się wymogiem w ciągu pewnego okresu od rekrutacji? Jeśli tak, czy przewidziano zapewnienie szkolenia w zakresie języka? Jeśli ogłoszenia o pracę zostają zamieszczone w języku angielskim lub jeśli rozmowa kwalifikacyjna jest prowadzona w języku angielskim, czy pracownicy i/lub członkowie komisji rekrutacyjnych posiadają adekwatne kwalifikacje językowe do tego?

- g) Poradnik krok po kroku w zestawie narzędzi dostarcza bardziej szczegółowych informacji na temat powyższych elementów.

Każda instytucja powinna określić pomiary (tj. wskaźniki i ich odpowiednie poziomy) efektywności polityki OPO-B, które powinny być regularnie weryfikowane oraz w razie potrzeby powinny zostać odpowiednio dostosowane.

4.2.3 Publikacja polityki OPO-B

Polityka OPO-B powinna zostać opublikowana w łatwo dostępnym miejscu na stronie internetowej instytucji i powinna zajmować się minimalnym zestawem wymogów [*które zostaną opracowane w związku z punktami a-f powyżej*], respektując zarazem instytucjonalną autonomię i różnorodność. Dla instytucji wdrażających Strategię Zasobów Ludzkich dla Badaczy (SZLB)¹⁶ stanowi to wymóg.

4.2.4 System kontroli jakości

Zaleca się utworzenie mechanizmu kontroli jakości, w tym nadzoru całego procesu rekrutacji, który będzie administrowany przez dział kadr lub wyznaczonych pracowników. Należy połączyć to z okresową, zewnętrzną weryfikacją przez niezależnego obserwatora, np. w ramach ćwiczenia weryfikacji przez środowisko SZLB. W celu monitorowania i oceny zakresu, w którym system OPO-B jest wdrażany, zaleca się również przyjęcie pewnej formy wewnętrznej sprawozdawczości dla wszystkich etapów procesu rekrutacji, np. standardowego szablonu sprawozdawczego, który zawiera podstawowe, istotne informacje, ale nie jest nadmiernie uciążliwy.

4.2.5 Opracuj lub przyjmij wewnętrzny poradnik OPO-B

Mocno zaleca się opracować wewnętrzny poradnik przedstawiający jasne i jednoznaczne zasady i procedury rekrutacji na wszystkie stanowiska badawcze. W tym względzie zaleca się stosować Europejskie Ramy Kariery Naukowej¹⁷ określające cztery szerokie profile kariery dla badaczy:

- R1** Początkujący Badacz (aż do ukończenia doktoratu)
- R2** Uznany Badacz (osoby posiadające stopień doktora lub jego odpowiednik, które nie są jeszcze w pełni samodzielne)
- R3** Doświadczony Badacz (badacze, którzy osiągnęli pewny poziom samodzielności)
- R4** Wiodący Badacz (badacze kierujący swoim obszarem lub dziedziną badań)

Podstawowe zasady otwartości, przejrzystości i osiągnięć powinny mieć zastosowanie do wszystkich stanowisk, jednak powszechną praktyką jest dostosowanie procedur według poziomu, charakteru i typu stanowiska. Kluczowym punktem jest zadbanie, by różne procedury lub odstępstwa były jasne, obiektywnie uzasadnione i przejrzyste. Patrz przykłady w Aneksie.

Poradnik powinien z zasady uwzględniać wszystkie kwestie w zestawie narzędzi określającym, w porządku chronologicznym, cały proces rekrutacji, od etapu ogłoszenia o pracę/aplikacji do etapu zatrudnienia.

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_Careers_final.pdf

Zgodnie z zasadą „Uznawania kwalifikacji” sformułowaną w Kodeksie postępowania w zakresie rekrutacji badaczy¹⁸ poradnik musi przewidywać odpowiednią ocenę kwalifikacji akademickich i zawodowych, w tym nieformalnych kwalifikacji, umiejętności i kompetencji wszystkich badaczy, a także mobilności międzynarodowej i zawodowej.

4.2.6 Szkolenie i zwiększanie świadomości w obrębie instytucji

Instytucja powinna zadbać, by odpowiednie szkolenie zostało zapewnione wszystkim osobom zaangażowanym w proces rekrutacji. Powinno to obejmować szkolenie w zakresie sposobu instruowania komisji rekrutacyjnych.

Jeśli ogłoszenie o pracę zostaje opublikowane w języku angielskim, implikuje to, że pracownicy muszą zostać przeszkoleni z obsługi i oceny aplikantów i prowadzenia rozmów o pracę w języku angielskim.

Należy wspierać korzystanie z poradnika OPO-B w całej instytucji.

4.2.7 E-rekrutacja

W celu uniknięcia dyskryminacji kandydatów na podstawie ich lokalizacji geograficznej i/lub środków finansowych, mocno zaleca się rozważenie stosowania „e-rekrutacji”, czerpiąc z doświadczenia istniejących platform i narzędzi. Patrz Aneks.

4.3. Jak wypada Twój system OPO-B? Lista kontrolna dla instytucji

Instytucje są zachęcane do korzystania z tej listy kontrolnej jako narzędzia samooceny do ustalenia stopnia w jakim ich aktualne praktyki są zgodne z OPO i ustalenia, gdzie mogą zostać wprowadzone ulepszenia

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

**Lista kontrolna OPO-B dla
instytucji**

	Otwarty	Przejrzysty	Oparty na osiągnięciach	Odpowiedź: Tak, całkowicie / Tak, w znacznym stopniu / Tak, częściowo/Nie	Sugerowane wskaźniki (lub forma pomiaru)
System OPO-B					
1. Czy opublikowaliśmy wersję naszej polityki OPO-B w Internecie (w języku krajowym i angielskim)?	x	x	x		[łącze]
2. Czy posiadamy wewnętrzny poradnik określający jasne procedury i praktyki OPO-B dla wszystkich rodzajów stanowisk?	x	x	x		[Data ostatniej aktualizacji; zadбай, by została wysłana do wszystkich pracowników]
3. Czy wszystkie osoby zaangażowane w ten proces zostały dostatecznie przeszkolone w zakresie OPO-B?	x	x	x		- Istnienie programów szkoleniowych dla OPO-B - Liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach w zakresie OPO-B
4. Czy (dostatecznie) wykorzystujemy narzędzia e-rekrutacji?	x	x			Internetowe narzędzie dla (wszystkich) etapów procesu rekrutacji
5. Czy posiadamy wdrożony system kontroli jakości dla OPO-B?	x	x	x		
6. Czy nasza aktualna polityka OPO-B zachęca zewnętrznych kandydatów do aplikowania?	x	x	x		Tendencja w zakresie odsetka aplikantów spoza instytucji
7. Czy nasza aktualna polityka OPO-B jest zgodna z politykami mającymi na celu przyciągnięcie badaczy z zagranicy?	x	x	x		Tendencja w zakresie odsetka aplikantów z zagranicy
8. Czy nasza aktualna polityka OPO-B jest zgodna z politykami mającymi na celu przyciągnięcie niedostatecznie reprezentowanych grup?	x	x	x		Tendencja w zakresie odsetka aplikantów spośród niedostatecznie reprezentowanych grup (nierzadko kobiet)
9. Czy nasza aktualna polityka OPO-B jest zgodna z politykami mającymi na celu zapewnienie badaczom atrakcyjnych warunków pracy?	x	x	x		Tendencja w zakresie odsetka aplikantów spoza instytucji
10. Czy mamy środki do monitorowania, czy najodpowiedniejsi badacze aplikują?					

Etap zamieszczenia ogłoszenia i aplikacji					
11. Czy mamy jasne wytyczne lub szablony (np. EURAXESS) do zamieszczania ogłoszeń o pracę?	x	x			
12. Czy w łączach/odniesieniach ogłoszenia o pracę uwzględniamy wszystkie elementy przewidziane w odpowiedniej części zestawu narzędzi? [patrz Rozdział 4.4.1 a)]	x	x			
13. Czy w pełni wykorzystujemy EURAXESS, by zagwarantować, że nasze wakaty naukowe osiągną szerszych odbiorców?	x	x			- Odsetek ogłoszeń o pracę opublikowanych na EURAXESS; - Tendencja w zakresie odsetka aplikantów rekrutowanych z zewnątrz instytucji/z zagranicy
14. Czy korzystamy z innych narzędzi do zamieszczania ogłoszeń o pracę?	x	x			
15. Czy minimalizujemy obciążenie administracyjne do minimum dla kandydata? [patrz Rozdział 4.4.1 b)]	x				
Etap selekcji i oceny					
16. Czy mamy jasne zasady regulujące wyznaczanie komisji rekrutacyjnych? [patrz Rozdział 4.4.2 a)]		x	x		Statystyka dotycząca składu paneli
17. Czy mamy jasne zasady dotyczące składu komisji rekrutacyjnych?		x	x		Pisemne wytyczne
18. Czy komisje są dostatecznie wyrównane pod względem płci?		x	x		
19. Czy mamy jasne wytyczne dla komisji rekrutacyjnych pomagające ocenić „osiągnięcia” w sposób prowadzący do wyboru najlepszego kandydata?			x		Pisemne wytyczne
Etap zatrudnienia					
20. Czy informujemy wszystkich aplikantów na końcu procesu selekcji?		x			
21. Czy przekazujemy odpowiednią informację zwrotną wszystkim kandydatom?		x			

22. Czy mamy wdrożony odpowiedni mechanizm składania skarg?		x			Statystyka dotycząca skarg
Ogólna ocena					
23. Czy mamy wdrożony system oceniający, czy OPO-B realizuje swoje cele?					

4.4. Potrzebujesz pomocy, by utworzyć system OPO-B zgodny z zasadami? Zestaw narzędzi: poradnik krok po kroku jak poprawić praktyki OPO-B

Poradnik ten określa, w porządku chronologicznym, poszczególne etapy procesu rekrutacji, od etapu zamieszczenia ogłoszenia o pracę/aplikacji do etapu zatrudnienia. Jego celem jest sformułowanie zasad Kodeksu Postępowania w zakresie rekrutacji badaczy¹⁹, dostarczenie bardziej szczegółowych informacji, praktycznych rozwiązań i obejmuje przykłady dobrej praktyki.

Wyróżniono trzy etapy:

- Etap zamieszczenia ogłoszenia i aplikacji
- Etap oceny i selekcji
- Etap zatrudnienia

4.4.1 Etap zamieszczenia ogłoszenia i aplikacji

a) Zamieszczenie ogłoszenia o pracę

Zgodnie z zasadami „Rekrutacji” i „Przejrzystości” Kodeksu postępowania w zakresie rekrutacji badaczy, zaleca się, by ogłoszenie o pracę i opis wymagań były tak zwięzłe, jak to tylko możliwe i zawierały łącza do stron internetowych z bardziej szczegółowymi informacjami. Aplikanci powinni mieć możliwość znalezienia informacji na temat:

- organizacji i jednostki rekrutującej;
- nazwy stanowiska, specyfikacji i daty rozpoczęcia pracy;
- profili kariery naukowej (R1-R4) z odpowiednimi „wymaganymi” i „pożądanymi” kwalifikacjami;
- kryteria selekcji (i ewentualnie ich „waga”), w tym wiedza i doświadczenie zawodowe (odróżniając „wymagane” od „pożądanego”);
- liczba dostępnych stanowisk;
- warunki pracy, miejsce pracy, uprawnienia (wynagrodzenie, inne świadczenia itd.), typ umowy;
- możliwości rozwoju zawodowego;
- perspektywy rozwoju kariery

Powinny również uwzględnić:

- procedurę aplikowania i termin, który co do zasady powinien wynosić co najmniej dwa miesiące od dnia publikacji i brać pod uwagę okresy wolne od pracy;
- odwołanie do polityki OPO-B instytucji;
- odwołanie do polityki równych szans instytucji (np. pozytywna dyskryminacja, podwójne kariery itd.);
- dane kontaktowe.

¹⁹ http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/brochure_rights/am509774CEE_EN_E4.pdf

Wszystkie wakaty powinny być opublikowane na EURAXESS. Oznacza to, że ogłoszenie powinno zostać opublikowane co najmniej w języku krajowym oraz języku angielskim.

Wyjątki od powyższego, mimo że są możliwe, powinny zostać należycie uzasadnione w procedurze rekrutacyjnej.

b) Minimalizowanie obciążenia administracyjnego

Wymagania w zakresie dokumentów pomocniczych powinny zostać ściśle ograniczone do dokumentów, które są rzeczywiście potrzebne do przeprowadzenia uczciwej, przejrzystej i opartej na osiągnięciach selekcji aplikantów. Ponadto w przypadku gdy pewne dokumenty są prawnie wymagane, aplikanci powinni mieć możliwość złożenia oświadczenia, w którym zobowiązują się dostarczyć dowód po zakończeniu procesu selekcji. Przykładowo nie powinno się wymagać od aplikantów dostarczenia razem z początkową aplikacją oryginałów lub przetłumaczonych świadectw związanych z kwalifikacjami.

Mocno zaleca się zezwolić na przesyłanie dokumentów pomocniczych drogą elektroniczną i ewentualnie opracować narzędzie e-rekrutacji.

c) Potwierdzenie odbioru i przekazanie dodatkowych informacji

Wszyscy aplikanci powinni otrzymać (automatyczny) e-mail potwierdzający, że ich aplikacja została otrzymana i przekazujący im dalsze informacje na temat procesu rekrutacji, wskazujący kolejne kroki i zawierający orientacyjny harmonogram (czy zostaje sporządzona lista wstępna kandydatów, czy nie, okres rozmowy kwalifikacyjnej, data zatrudnienia). Należy dołożyć starań, by zapewnić wystarczającą ilość czasu przed rozmową kwalifikacyjną dla zewnętrznych kandydatów, żeby poczynili niezbędne ustalenia w zakresie podróży i właściwie przygotowali się do rozmowy. W razie późniejszych istotnych zmian bądź opóźnień tego procesu, wszyscy aplikanci powinni zostać należycie i terminowo poinformowani za pomocą (standardowego) e-maila.

4.4.2 Etap oceny i selekcji

a) Tworzenie komisji rekrutacyjnych

Zgodnie z zasadą „Selekcji” Kodeksu postępowania dla rekrutacji badaczy, komisje rekrutacyjne powinny zostać utworzone dla wszystkich profilów (R1-R4), ale rozmiar i skład komisji może się różnić w zależności od profilu i typu umowy. Proces wyznaczania komisji rekrutacyjnych powinien być przejrzysty i podany do wiadomości publicznej.

Komisje rekrutacyjne powinny być niezależne, członkowie nie powinni mieć żadnych konfliktów interesów, natomiast decyzje muszą być obiektywne i oparte na dowodach, a nie na osobistych preferencjach. Komisja powinna jak najlepiej wykorzystywać specjalistyczną wiedzę zewnętrznych członków. Skład komisji powinien być odpowiednio różnorodny. Aby to osiągnąć, następujące elementy powinny zostać rozważone:

- co najmniej 3 członków;
- równowaga płci, np. nie mniej niż jedna trzecia jednej płci w komisji;
- włączenie zewnętrznego(ych) eksperta(ów) do wszystkich komisji (zewnętrzny oznacza spoza instytucji);

- włączenie (albo wkład od) międzynarodowych ekspertów, którzy powinni znać język(i), w jakim proces będzie przeprowadzany;
- włączenie ekspertów z różnych sektorów (publicznego, prywatnego, akademickiego, nieakademickiego), kiedy jest to stosowne i wykonalne;
- - komisja jako całość powinna posiadać całe odpowiednie doświadczenie, kwalifikacje i umiejętności do oceny kandydata.

Odstępstwa dla określonych stanowisk, typów umowy czy dla określonych dyscyplin powinny zostać jasno przedstawione.

b) Sprawdzanie i rozmowy kwalifikacyjne

Wszystkie aplikacje powinny zostać sprawdzone. W zależności przede wszystkim od liczby aplikantów oraz dostępnych wewnętrznych zasobów ludzkich, proces może obejmować jeden lub większą liczbę etapów, np. wstępne sprawdzenie w celu zweryfikowania kwalifikowalności, sporządzenie listy kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej, zdalne rozmowy kwalifikacyjna przez telefon lub Skype, rozmowy twarzą w twarz. Zdalne rozmowy kwalifikacyjne mogą często być właściwe, zwłaszcza na pierwszym etapie rozmowy, jednak nie powinny one całkowicie zastępować rozmów twarzą w twarz w przypadkach gdy są one prowadzone dla wewnętrznych kandydatów. Wszyscy kandydaci powinni być traktowani równo i w taki sam sposób.

Zaleca się, by ta sama komisja rekrutacyjna była zaangażowana we wszystkie etapy, jednak wiadomo jest, że nie zawsze jest to możliwe oraz że, przykładowo, jedna komisja może przeprowadzić wstępne sprawdzenie a druga może przeprowadzić rozmowy kwalifikacyjnej. W związku z tym mocno zaleca się, by sam proces był przejrzysty i podany do wiadomości aplikantów, w tym poszczególne etapy.

W przypadku rozmów o pracę twarzą w twarz, instytucja powinna pokryć koszty podróży (międzynarodowej) i noclegu kandydatów.

c) Ocena osiągnięć i przyszłego potencjału

Kryteria selekcji badaczy powinny skupiać się zarówno na przeszłych wynikach kandydatów, jak i przyszłym potencjale. Nacisk prawdopodobnie ulegnie zmianie w zależności od profilu stanowiska, np. podczas rekrutacji badacza R1 przyszły potencjał prawdopodobnie przewyższy przeszłe wyniki.

Zgodnie z zasadami „Oceny osiągnięć”, „Zmian w kolejności CV”, „Uznawania mobilności” i „Stażu pracy” Kodeksu postępowania w zakresie rekrutacji badaczy, kryteria oceny powinny być zgodne z wymaganiami dla stanowiska dotyczącymi badań, nadzoru lub, przykładowo, kompetencji dydaktycznych.

Osiągnięcia powinny być oceniane pod względem jakościowym i ilościowym, skupiając się na wynikach w obrębie różnorodnej ścieżki kariery, biorąc pod uwagę przerwy w karierze, ustawiczne doskonalenie zawodowe i wartość dodaną doświadczenia nie związanego z badaniami.

Szeroki zakres kryteriów oceny powinien być używany i zrównoważony, w zależności od stanowiska dla którego zamieszczono ogłoszenie. W zależności od konkretnego profilu stanowiska, może to obejmować (w porządku alfabetycznym, a nie hierarchicznym):

- uzyskanie finansowania;
- wywieranie wpływu na społeczeństwo;
- portfel międzynarodowy (w tym mobilność);
- transfer i wymiana wiedzy;
- zarządzanie badaniami i innowacją;
- doświadczenie/umiejętności organizacyjne;
- działania w zakresie świadomości społeczeństwa/informacyjne;
- wyniki badań;
- nadzór i mentoring;
- nauczanie;
- praca zespołowa.

Mocno zaleca się wykorzystać Europejskie Ramy Kariery Naukowej²⁰, określające zarówno niezbędne, jak i pożądane kwalifikacje dla każdego z czterech szerokich profili badaczy (od R1 do R4).

4.4.3 Etap zatrudnienia

a) Informacja zwrotna

Zgodnie z zasadą „Przejrzystości” Kodeksu postępowania w zakresie rekrutacji badaczy, wszyscy aplikanci powinni otrzymać pisemne lub elektroniczne zawiadomienie z końcem procesu selekcji, orientacyjnie w ciągu jednego miesiąca i bez zbędnej zwłoki.

Usilnie zaleca się poinformować wszystkich aplikantów dopuszczonych do rozmowy kwalifikacyjnej o silnych i słabych stronach ich aplikacji. Pozostali aplikanci, którzy nie dotarli do etapów końcowych, powinni otrzymać standardowy list informujący ich o wyniku. Wszyscy aplikanci muszą być uprawnieni do dalszej informacji zwrotnej na żądanie.

b) Mechanizm składania skarg

Instytucja powinna przyjąć procedurę rozpatrywania skarg złożonych przez aplikantów, którzy uważają, że dopuszczono się wobec nich zaniedbania lub zostali potraktowani nieuczciwie bądź niewłaściwie. Procedura ta powinna być przejrzysta i podana do wiadomości publicznej. Powinna zawierać określenie ram czasowych, w których osoba składająca skargę otrzyma odpowiedź, z zasady nie dłuższych niż jeden miesiąc.

²⁰http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Careers_final.pdf

5. Aneks

5.1. Przykłady dobrej praktyki²¹

Poradniki OPO-B

W **Norwegii**, wprowadzono przepisy rządowe w sprawie rekrutacji badaczy na uniwersytetach z wymaganiami i wytycznymi dla aplikantów i paneli, z których część jest dostępna w języku angielskim. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/uh/forskrifter/regulation_concerning_appointme nt_promotion_teaching_research_posts.pdf

Różne krajowe „spotkania kadry”, UHR/Konferencja Rektora sporządziły wytyczne dla wymagań dla różnych dyscyplin naukowych (dla aplikantów oraz dla panelu) – z których część jest dostępna w języku angielskim. <http://www.uhr.no/ressurser/veiledninger/opprykkingsordninger>

Dla rekrutacji w stopniu doktora, Norweski Uniwersytet Nauk i Technologii (NTNU) dostarczył Podręcznik dla edukacji doktoranckiej, zawierający standardy, rekrutację, przyjęcia, ukończenie itd. w języku angielskim: https://www.ntnu.edu/documents/1263185004/0/phd_haandbok_eng_web.pdf/5bb0beac-3554-4bad-a3e8-2d468121e905

Holenderskie Stowarzyszenie ds. Zarządzania Kadrami i Rozwoju Organizacji (NVP) jest holenderską siecią specjalistów ds. kadr zajmujących się kwestiami takimi jak strategia kadrowa, stosunki pracy, rekrutacja i selekcja, systemy nagród, warunki zatrudnienia i plany szkoleń. NVP przygotowała kodeks rekrutacji dostarczający normę dla procedury przejrzystej i uczciwej rekrutacji i selekcji. Zgodnie z układem zbiorowym, holenderskie uniwersytety powinny postępować według Kodu rekrutacji NVP: <http://www.nvp-plaza.nl/documents/doc/sollicitatiecode/nvp-recruitment-code.pdf>

Uniwersytet Kalifornijski, Santa Cruz określił różne opcje rekrutacji różniące się w zależności od poziomu stanowiska i typu umowy. Przypisuje plusy i minusy każdej opcji. Patrz strony 61-62 http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/OTM%20Final%20Report.pdf

Uniwersytet w Amsterdamie (NL) sporządził zestaw wytycznych dostarczających wspierających, nieobowiązkowych, informacji każdej osobie zaangażowanej w proces rekrutacji. Dokument ten wyróżnia poszczególne etapy od wakatu do rozmowy kwalifikacyjnej i informacji zwrotnej, w tym wytyczne dla skanowania CV, propozycje dla dobrze zorganizowanych rozmów o pracę, pytania do rozmowy kwalifikacyjnej związane z kwalifikacjami itd. (dostępny jedynie w języku holenderskim): <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mZPq3m6eVuMJ:https://medewerker.uva.nl/binaries/content/assets/medewerker/sites/ac/uva-medewerker/werving-en-selectie/handreiking-werving-en-selectie-pdf.pdf+&cd=3&hl=it&ct=clnk&gl=us&client=firefox>

Uniwersytet we Fryburgu (DE) utworzył ujednoczoną procedurę regulującą zatrudnianie profesorów (www.zuv.uni-freiburg.de/formulare/berufungsleitfaden-en.pdf) Innowacyjnie skoncentrowano się na proaktywnym poszukiwaniu kandydatów płci żeńskiej, którzy kwalifikują się do listy nominacji. Lista nominacji bez dokumentacji proaktywnego poszukiwania odpowiednich kandydatów płci żeńskiej zostaje zwrócona do Rektoratu.

²¹Dodatkowe przykłady dobrej praktyki zostały podane wyłącznie na użytek wewnętrzny. Nie zostały one zawarte w tym raporcie, ponieważ ta dokumentacja nie jest publicznie dostępna.

Przykłady odstępstw

Odstępstwa mogą obejmować środki takie jak zatrzymanie, przeniesienie lub ponowną integrację, a także środki związane z działaniem/dyskryminacją pozytywną. Kiedy stosuje się je w przejrzysty i dokładnie uzasadniony sposób oraz podlegają kontroli i konkretnym parametrom, środki te nadal mogą być oparte na osiągnięciach i nie narażają same z siebie zasady przejrzystości.

W przypadku gdy dla aktualnych badaczy zbliża się koniec umowy o pracę na czas określony, pracodawcy mają obowiązek dołożenia starań, by zminimalizować ryzyko redukcji stanowisk i z reguły podejmą szereg działań w zakresie przeniesienia. Praktyka przenoszenia w Wielkiej Brytanii jest jednym z przykładów. Przeniesienie jest określoną polityką negocjowaną pomiędzy właściwymi partnerami społecznymi i w szczególności ma na celu ochronę dużej liczby badaczy zatrudnionych na umowy na czas określony (tymczasowe), zwykle wyłącznie z powodów finansowych (tj. nie w oparciu o osiągnięcia danej osoby). Polityka Uniwersytetu w Liverpoolu²² dość jasno stwierdza, że proces przeniesienia powinien wystąpić zanim ogłoszenie o pracę zostanie zamieszczone na zewnątrz: „Jeśli ma miejsce zgodność z członkiem kadry w formalnym rejestrze przeniesień, oczekuje się, że preferencyjna rozmowa odbędzie się przed podjęciem innych środków obsadzenia stanowiska”. Proces zachowuje jednak podstawowe elementy uczciwej i opartej na osiągnięciach rekrutacji, w tym opisy stanowisk, formalne aplikacje i panele do rozmów o pracę.

Podobnie, tymczasowe stanowiska (poziom R1 lub R2) mogą zostać najpierw ogłoszone w obrębie instytucji, aby zaoferować absolwentom perspektywę rozwoju kariery. Zwyczaj ten jest również powszechny w przemyśle bądź usługach publicznych, w których ogłoszenia o pracę zostają najpierw zamieszczone wewnętrzne i tylko, gdy odpowiedni kandydat nie zostanie znaleziony, zostają zamieszczone na zewnątrz. Istotne jest jednak, że wspomniany proces jest przejrzysty i oparty na osiągnięciach.

Stanowiska badawcze sfinansowane przez dotacje reintegracyjne, takie jak te w ramach Marie-Curie – mające na celu przyciągnięcie badaczy z zagranicy z powrotem do ich kraju ojczystego – stanowią kolejny przykład możliwego, dającego się uzasadnić odstępstwa. Proces rekrutacji dla tych stanowisk może nie być w pełni „otwarty”, powinien mimo to być przejrzysty i oparty na osiągnięciach.

W przypadku gdy pomyślnie wnioski o dotację wymieniają określonych badaczy podoktoranckich, pracodawcy z reguły zaakceptują, że proces oceny przez środowisko związany z wnioskiem o dotację stanowi wystarczający test i przejdą bezpośrednio do wystawienia umowy na czas określony na czas trwania dotacji. Jest to powszechna praktyka, mająca zastosowanie do znacznej części wszystkich zatrudnień pracowników podoktoranckich.

Dla większości stanowisk wyższego szczebla niektórzy pracodawcy mogą stosować bardziej strategiczną strategię rekrutacji, żeby proaktywnie szukać odpowiednich kandydatów, ewentualnie korzystając z doradców w zakresie rekrutacji. Metoda ta może nadal być w całości oparta na osiągnięciach, jednak powinna również pozostać otwarta dla innych kandydatów i być przejrzysta.

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

Szkolenie i zwiększanie świadomości

Uniwersytet w Cambridge (Wielka Brytania) zapewnia jednolite szkolenie twarzą w twarz w momencie rozpoczęcia pracy na Uniwersytecie. Ponadto Dział Kadr często zapewnia indywidualne prezentacje/spotkania informacyjne w momencie rozpoczęcia pracy celem spełnienia określonych potrzeb szkoleniowych działu rozpoczęcia pracy. Dodatkowe szkolenia są dostępne dla użytkowników systemów informatycznych związanych z rekrutacją.

Uniwersytet w Hasselt (BE) zorganizował szkolenie dla członków komitetów doradczych, skupiając się na rozmowach kwalifikacyjnych opartych na kwalifikacjach.

Uniwersytet w Zurychu (CH), Wydział Nauk Ścisłych, utworzył standardy rekrutacji profesorów, aby przeciwdziałać podświadomej dyskryminacji płci w procesie rekrutacji profesorów. Wytyczne krok po kroku opisują proces zatrudniania profesorów i dla każdego kroku dostarczają teoretycznych informacji ogólnych, a także listę kontrolną dla członków komisji i innych zaangażowanych osób: http://www.mnf.uzh.ch/fileadmin/DATA_Autoren/Bilder/Inhalte/IV_ueber_uns/ProfAppointmentFlowChart.pdf

E-rekrutacja

Uniwersytet Technologiczny w Zurychu i Uniwersytet we Fryburgu (CH), **Uniwersytet Nauk Stosowanych w Oslo i Akershus** (HiOA, NO) i **Uniwersytet w Lund** (SE) to trzy przykłady instytucji, które wprowadziły elektroniczne narzędzie do zatrudniania, znacznie ułatwiające cały proces rekrutacji i pracę wszystkich zaangażowanych zainteresowanych stron. <http://www.lunduniversity.lu.se/about/work-at-lund-university/applying-for-jobs>

Holenderska platforma e-rekrutacji AcademicTransfer (<https://www.academictransfer.com>) zawiera wszystkie akademickie wakaty w instytutach badawczych, na uniwersytetach i w uniwersyteckich centrach medycznych w Holandii.

Szkoła Studiów Zaawansowanych UNICAM we Włoszech opracowała e-narzędzie dla aplikantów na studia doktoranckie. Istnieją specjalne wytyczne na temat uzyskania loginu i wypełnienia formularza aplikacyjnego dostępnego na stronie internetowej <http://www.unicam.it/laureati/dottorato/call.asp>

Ogłoszenia o pracę

Szablon ogłoszenia o pracę EURAXESS (aktualnie w trakcie weryfikacji i dostępny w wersji ze stycznia 2016 r.)

Katolicki Uniwersytet Lowański (BE) opracował internetowy system wakatów i internetowy formularz aplikacyjny. W nowym systemie ogłoszeniowym i aplikacyjnym każdy lokalny nadzorca może stworzyć wakaty. Wszystkie wakaty przechodzą przez wcześniej ustalony proces, zawierający wszystkie niezbędne etapy zatwierdzenia, aż do ogłoszenia wakatu na stronie internetowej Katolickiego Uniwersytetu Lowańskiego i innych serwisów dotyczących pracy. Proces aplikacyjny jest również zarządzany w tym systemie: <https://icts.kuleuven.be/apps/jobsite/vacatures/?lang=en>

Uniwersytet Medyczny w Graz (AT) posiada wersję w języku angielskim szablonu ogłoszenia o pracę dla asystenta naukowego: <http://www.medunigraz.at/themen-mitarbeiten/personalentwicklung-und-betriebliches-gesundheitsmanagement/leistungsangebot/mitarbeiterinnenaufnahme/stellenausschreibungen/>
We **Francji**, wszystkie stanowiska badawcze na czas nieokreślony są publikowane raz na rok na portalu Galaxie: https://www.galaxie.enseignementsup-recherche.gouv.fr/ensup/cand_recrutement.htm

Université Pierre et Marie Curie (FR) publikuje je, między innymi, również na EURAXESS. Proces rekrutacji jest zsynchronizowany w całym kraju i odbywa się według ogólnego harmonogramu opracowanego przez Ministerstwo. Cały proces rekrutacji aż do przydzielenia badaczy do stanowisk jest prowadzony poprzez portal Galaxie i jest w pełni przejrzysty.

Komisje rekrutacyjne

Wszystkie uniwersytety w Regionie Flamandzkim zostały zobowiązane przez rząd do sporządzenia planu równych szans z konkretnymi działaniami i celami, co stanowiło warunek dalszego otrzymywania grantów naukowych. Na **Uniwersytecie w Gandawie** plan ten obejmował przepis stanowiący, że od października 2012 r. wszystkie komisje rekrutacyjne i komisje ds. awansów muszą być wyrównane pod względem płci, tj. nie więcej niż 2/3 członków panelu może być tej samej płci: <http://www.ugent.be/diversiteitengender/nl/gender> (informacje w języku holenderskim).

Instytut Nauki i Technologii w Austrii uwzględnia przydatne informacje na temat komisji rekrutacyjnych i oceniających <http://ist.ac.at/research/postdoctoral-research/selection-and-evaluation/>

Uniwersytet we Fryburgu (DE) uwzględnia przydatne informacje o komisjach w dokumencie zatytułowanym „Procedura regulująca zatrudnianie profesorów”: www.zuv.uni-freiburg.de/formulare/berufungsleitfaden-en.pdf

Uniwersytet w Connecticut (US) dostarcza wytycznych dla komisji wyszukującej, jej składu i obowiązków. Ponadto w wytycznych tych wymieniono dobre praktyki stanowiące przeciwwagę dla skutków uprzedzeń, które są nieodłączne dla ocen: <http://ode.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/833/2015/02/Search-Committee-Guidelines.pdf>

W Norwegii, Krajowe Zgromadzenie Kadr Naukowych i Krajowa Rada Edukacji Technologicznej, UHR/Konferencja Rektorów utworzyły wytyczne i procedury dla awansu na profesora zwyczajnego (Norweski Uniwersytet Nauki i Technologii, Uniwersytet w Bergen, Uniwersytet w Oslo, Uniwersytet w Tromsø), które są łatwo dostępne i przydatne dla aplikantów oraz dla komisji ekspertów. http://www.uhr.no/documents/KVALITETSKRAV_FOR_OPPRYKK_TIL_PROFESSOR_2012_engelsk_version_SC.pdf

W **Norwegii** przepisy rządowe przewidują również, że musi być co najmniej 3 członków i tylko jeden członek/ekspert od instytucji, tj. zawsze co najmniej 2 zewnętrznych. Zgodnie ze znowelizowanymi przepisami rządowymi wewnętrzny członek nie może być liderem komisji.

Dnia 06 października 2014 r. Rada **Uniwersytetu Kopenhaskiego** (DK) podjęła decyzję o planie działania „Kariera, płeć i jakość – więcej kobiet w badaniach i zarządzaniu”, przyjmując szerokie podejście do kwalifikujących procesów rekrutacji przy pomocy problemów z przeciekającymi rurociągami jako wstęp do pracy w zakresie rekrutacji i zachowania wszystkich talentów niezależnie od płci: http://mangfoldighed.ku.dk/english/pdf/ACTION_PLAN_FOR_CAREERS_GENDER_AND_QUALITY_.pdf

Ogólne informacje o kobietach w badaniach i zarządzaniu na Uniwersytecie Kopenhaskim: http://mangfoldighed.ku.dk/english/women_research_management/

We Francji komisje rekrutacyjne na wszystkich uniwersytetach muszą przestrzegać rygorystycznych zasad w zakresie składu członków. Dotyczy to podziału pomiędzy wewnętrznych i zewnętrznych ekspertów (50%/50%), płci (z reguły nie mniej niż 40% każdej z dwóch płci), statusu (maître de conférences/wykładowca i profesor) oraz włączenia specjalistów danej dyscypliny.

Rozmowy kwalifikacyjne

Uniwersytet we Fryburgu w Szwajcarii zapewnia listę przykładowych pytań na rozmowę kwalifikacyjną („Interviewleitfaden”) w celu oceny pewnych kwalifikacji. Mogą one stanowić przydatną podstawę dla rozmowy kwalifikacyjnej. Są one dostępne w języku niemieckim na stronie internetowej uniwersytetu: http://www.unifr.ch/sp/assets/files/Documents%20site/Cadres/1.Mise%20au%20concours%20d_un%20poste/Interviewleitfaden%20uni_d_new.pdf

Osiągnięcia

Deklaracja w Sprawie Oceny Badań z San Francisco (DORA) zawiera zestaw zasad pomagających instytucjom ograniczyć ich zależność od kryteriów bibliometrycznych przy ocenie wyników badań (<http://ar.ascb.org/sfdora.html>) Zasady DORA w pełni wspierają OPO-B; np. zasady 1, 4, 5 i 15:

„Ogólne zalecenie: 1. Nie stosuj wskaźników opartych na czasopiśmie, takich jak impact factor czasopisma, jako zastępczej miary jakości indywidualnych artykułów, do oceny wkładów poszczególnych badaczy ani przy decyzjach dotyczących zatrudnienia, awansu czy finansowania.

Dla instytucji: 4. Mów otwarcie o kryteriach stosowanych do podjęcia decyzji w zakresie zatrudnienia, okresu pracy i awansu, jasno podkreślając, szczególnie dla badaczy we wczesnym etapie, że zawartość naukowa pracy jest dużo ważniejsza od wskaźników publikacji czy tożsamości dziennika, w którym została opublikowana.

Na potrzeby oceny badań: 5. Oprócz publikacji naukowych weź pod uwagę wartość i wpływ wszystkich wyników badań (w tym zestawów danych i oprogramowania), a także weź pod uwagę szeroki zakres miar wpływu, w tym wskaźniki jakościowe wpływu badań, takie jak wpływ na politykę i praktykę.

Dla badaczy: 15. Kiedy jesteś zaangażowany(a) w komisję podejmującą decyzje w sprawie finansowania, zatrudnienia, okresu pracy czy awansu, przeprowadzaj oceny w oparciu o zawartość naukową, a nie na wskaźnikach publikacji.”

Informacja zwrotna

W 2013 r. **Uniwersytet w Liege** (ULg, BE) uruchomił projekt FP7-MSCA-COFUND „Bądź międzynarodowy po doktoracie” (BeIPD-COFUND), który umożliwił ULg powitanie 100 napływających stypendystów podoktoranckich, którzy zostali wybrani po przejrzystym procesie oceny nadzorowanym przez Radę Badań ULg. Niezależnie od wyniku końcowego, wszyscy aplikanci otrzymują raport z informacją zwrotną, który zostaje napisany i uzgodniony przez 4 ekspertów w ich poszczególnych dziedzinach badań: 2 eksperci ULg i 2 międzynarodowych ekspertów przeprowadza indywidualne oceny akt aplikacji, a po sugestii jednego z ekspertów mianowanego „sprawozdawcą”, wszyscy razem uzgadniają ostateczny zestaw zawartości raportu z informacją zwrotną. Informacja zwrotna jest cennym instrumentem dla młodych naukowców, którzy dążą do tego, by stać się niezależnymi badaczami wyższej rangi. ULg z przyjemnością wnosi wkład w określenie ich dalszej ścieżki kariery poprzez przekazanie im szczegółowej i uzasadnionej informacji zwrotnej na temat ich umiejętności naukowych, ich profilu badań oraz środowiska badawczego, w którym będą ewoluować. <http://www.ulg.ac.be/cofund>

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

W Norwegii, aplikanci umieszczeni na liście wstępnej otrzymują informacje o mocnych i słabych stronach, które są otwarte dla wszystkich z nich.

5.2 Przykłady ustawodawstwa Państw Członkowskich

Austria: Po wprowadzeniu zmiany do ustawy o uniwersytetach, austriackie uniwersytety muszą zamieszczać ogłoszenia o wakatach naukowych (dla pracowników naukowych i badawczych) w skali międzynarodowej, przynajmniej w całej UE. Instytucje uniwersytetów autonomicznie decydują o instrumencie zamieszczania ogłoszeń o wakatach w skali międzynarodowej. Ministerstwo Nauki, Badań i Gospodarki aktywnie wspiera portal EURAXESS Praca za pomocą broszur, ulotek i reklam w gazetach, aby zwiększyć świadomość europejskiej bazy pracy wśród uniwersytetów i publicznych organizacji badawczych.

Chorwacja: Na mocy ustawy o działalności naukowej i szkolnictwa wyższego (art. 40), zatrudnienie na stanowisku badawczym w publicznych organizacjach prowadzących badania naukowe musi opierać się na publicznym konkursie, opublikowanym w Dzienniku Urzędowym Republiki Chorwacji i na oficjalnej stronie internetowej organizacji badań naukowych oraz na oficjalnej stronie internetowej wakatów Europejskiej Przestrzeni Badawczej (tj. portal EURAXESS Praca). Od czasu wstąpienia przez Chorwację do UE termin złożenia aplikacji wynosi 30 dni. Przed wstąpieniem Chorwacji okres ten wynosił osiem dni i w tamtym czasie można było zgodnie z prawem ograniczyć rekrutację do chorwackich kandydatów, ale aktualnie nie jest już to możliwe.

Włochy: Ustawa 240/2010 wspiera system otwartej i przejrzystej rekrutacji. W ustawie 240/2010 stwierdzono, że wszystkie stanowiska (na czas określony) powinny zostać podane do wiadomości publicznej na stronie internetowej kraju i UE. Zobowiązanie to obejmuje również stypendia doktoranckie. Nawet przed przyjęciem tej ustawy niektóre włoskie uniwersytety i instytucje badawcze dobrowolnie publikowały swoje wakaty w sekcji EURAXESS Praca. Wakaty są także dostępne w krajowej bazie danych (prowadzonej przez odpowiednie Ministerstwo). Ponadto uniwersytety i publiczne organizacje badawcze są proszone o opublikowanie ofert grantów badawczych na portalu EURAXESS Praca.

Polska: Postanowienie zmienionej ustawy o szkolnictwie wyższym stwierdza, że wszystkie stanowiska naukowe na uczelniach muszą zostać wypełnione w drodze konkursu (art. 118a). Ułatwia to kariery naukowców i zapewnia 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 centrów naukowych również mogą uczestniczyć we wspomnianych konkursach. Na koniec, została utworzona strona internetowa z ogłoszeniami zawierająca informacje o wakatach na polskich uczelniach. Od instytucji wymaga się publikowania informacji o wszystkich konkursach w toku i planowanych. Uczelnie są zobowiązane publikować wakaty na stronie internetowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (dedykowana baza danych). Ustawa z 2011 r. o szkolnictwie wyższym wymaga, by polskie uczelnie publikowały wakaty na portalu EURAXESS. Wakaty publikowane w bazie danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego muszą również zostać opublikowane w języku angielskim.

Hiszpania: Przejrzystość w rekrutacji jest regulowana ustawą 19/2013 „o przejrzystości, dostępie do informacji publicznych i dobrym zarządzaniu”. Ustawa ta ma zastosowanie do publicznych uniwersytetów, niezależnych organizacji i agencji państwowych należących do administracji ogólnej, regionalnej lub lokalnej. Każda organizacja otrzymująca dotacje publiczne o wartości ponad 100 000 EUR lub dla których dotacje publiczne stanowią ponad 40% ich rocznego dochodu musi podać swoje procedury do wiadomości publicznej (aktywne rozpowszechnianie informacji) i zapewnić swobodny dostęp do powiązanych informacji. Ma to na celu wsparcie otwartej rekrutacji badaczy w organizacjach otrzymujących finansowanie publiczne.

5.3 Źródła informacji

- Europejska Karta Naukowca i Kodeks postępowania w zakresie rekrutacji badaczy (2005 r.)
- Strategia Pracy 2012 r. (Grupa Robocza ds. Pracy GSZZL)
- Komunikat w sprawie EPB z 2012 r. „Wzmocnione partnerstwo Europejskiej Przestrzeni Badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu” COM(2012) 392 ostatni
- 2012 Wnioski Rady dotyczące „Wzmocnionego partnerstwa Europejskiej Przestrzeni Badawczej na rzecz doskonałości i wzrostu”
- Badanie MORE2
- Grupa Ekspertów Komisji Europejskiej ds. zawodu naukowca w 2012 r.
- Grupa Ekspertów Komisji Europejskiej ds. wdrożenia EPB w 2013 r.
- Badanie Technopolis w sprawie OPO rekrutacji badaczy 2014 r.
- Praca CESAER z lipca 2014 r. zawierające uwagi o raporcie Grupy Ekspertów 2013 r.
- Weryfikacja VITAE 2013 r. doskonałości we wdrażaniu nagród naukowych w całej Europie
- Europejskie Ramy Kariery Naukowej (R1-R4)
- Zasoby Ludzkie, Grupa Zadaniowa CESAER „Dostosowanie procedur zatrudniania do wyzwań w przyszłości (2014 r.)”
- 2014 Wnioski Rady w sprawie postępów w Europejskiej Przestrzeni Badawczej
- Raport z postępów EPB 2014 r.,
- Raport Badaczy 2014 r., profile krajów
- Warsztat Wzajemnego Uczenia się KEPB w marcu 2014 r.
- Tabela Unii Innowacji 2015 r.

Łączy:

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

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

