

Wrocławskie  
Centrum  
Badań



# STRATEGIA HR DLA NAUKOWCÓW (HRS4R)

Podsumowanie analizy  
luk i plan działań  
Lipiec 2015

# Zawartość

- 1** Wprowadzenie
- 2** Podejście i metodyka
- 3** Ogólne wyniki badania ankietowego
- 4** Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki
- 5** Obszary wymagające poprawy – plan działań
- 6** Monitorowanie wdrożenia planu działań

# Wprowadzenie

Wrocławskie Centrum Badań EIT+ jest organizacją typu RTO funkcjonującą w oparciu o kodeks spółek handlowych.

Działamy od 2007 roku jako wspólne przedsięwzięcie władz miasta i wrocławskich uczelni.

Jesteśmy unikalnym przedsięwzięciem w skali Polski, dedykowanym dla wspierania innowacji opartych na współpracy środowisk akademickich, władz lokalnych i innowacyjnego biznesu.

Realizujemy projekty w obszarze biotechnologii, medycyny, nanotechnologii i energetyki, kładąc szczególny nacisk na urynkowanie wyników prac badawczych.

Ze względu na naszą specyfikę, biznesowe podejście, nie wszystkie wytyczne C&C mogliśmy bezpośrednio odnieść do naszej organizacji. Część z nich nie miała zastosowania w naszej firmie, a część zinterpretowaliśmy pod kątem naszej specyfiki.

Wyłączenie / odmienna interpretacja dotyczyła następujących wytycznych:

- ❑ nr 21 (*Stanowiska dla pracowników ze stopniem doktora*) - jesteśmy spółką prawa handlowego, nie mianujemy naukowców;
- ❑ Nr 30 (*Dostęp do doradztwa zawodowego*) – kluczowe dla nas jest doradztwo zawodowe w zakresie poszukiwania ścieżek rozwoju dla pracowników wewnątrz organizacji i rozwijania ich kompetencji na różnych płaszczyznach (np. specjalistycznej, menedżerskiej, pracy w zespole).

# Wprowadzenie

- ❑ Nr 33 (*Nauczanie*) – nie prowadzimy działalności edukacyjnej jak to ma miejsce np. na uczelniach.
- ❑ Nr 36 (*Relacje z opiekunem naukowym*) – nie mamy opiekunów naukowych w rozumieniu wsparcia udzielanego młodym naukowcom na uczelniach wyższych. Rolę opiekuna, o którym mowa w wytycznej pełni w naszej organizacji bezpośredni przełożony pracownika. Zatrudnieni przez nas profesorowie zarządzają obszarem naukowo-badawczym i wspierają swoją wiedzą i doświadczeniem młodych naukowców.
- ❑ Nr 37 (*Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania*) – podobnie jak powyżej, rolę tę pełni w firmie przełożony pracownika.

Dla WCB EIT+ wytyczne, rekomendacje zawarte w C&C stanowią istotny element wspierający pracę naukowców i gwarantujący utrzymanie wysokiej jakości prowadzonych badań.

Jest to kluczowe dla rozwoju naszej firmy, a fakt, że Prezes Zarządu organizacji był jednym z członków grupy eksperckiej, która pracowała nad wytycznymi w zakresie „profesji naukowca” jeszcze bardziej nas mobilizuje do ich respektowania i rozwijania.

*Niniejsza prezentacja jest podsumowaniem szczegółowej analizy wewnętrznej przeprowadzonej w firmie.*

# Podejście i metodyka

## XII2014r – I 2015.

przegląd wytycznych C&C jak i metod ich wdrożenia w różnych organizacjach. Benchmarking obejmował zarówno analizę dostępnych raportów jak i kontakt z wybranymi instytutami.

## II 2015.

Opracowanie koncepcji wdrożenia wytycznych C&C w firmie i zaprezentowanie Zarządowi Spółki.

## III 2015

podjęcie uchwały ws powołania Zespołu ds. wdrożenia wytycznych C&C (Uchwała nr 3/III/2015) oraz wysłanie listu poparcia dla inicjatywy KE ws Strategii HR dla Naukowców (l.dz. 1166/2015).

## III-VII 2015

Analiza wytycznych przez Zespół, w tym wewnętrzne konsultacje i przeprowadzenie ankiety wśród naukowców.

# Podejście i metodyka


## VII 2015

Zatwierdzenie raportu z analizy wewnętrznej, w tym opracowanego planu działań.

## Skład zespołu oceniającego wytyczne C&C

Powołany zespół składał się z przedstawicieli zarówno obszarów naukowo-badawczych jak i obszarów biznesowych oraz wsparcia.



8-osobowy Zespół pracował pod kierunkiem i nadzorem prof. Detlefa Hommela – Dyrektora Departamentu Nanotechnologii

PRZEDSTAWICIELE OBSZARÓW:	PARYTET PŁCI (%)
naukowo- badawczego – nano technologia	
naukowo- badawczego – biotechnologia	
rozwoju biznesu – sprzedaż; ochrona i komercjalizacja IP	50                      50
zarządzania projektami	
organizacyjnego i HR	

# Podejście i metodyka

## Przyjęta forma pracy zespołu

- ❑ Praca w mniejszych grupach w ramach powołanego zespołu + konsultacje wewnątrz firmy - analiza poziomu dostosowania organizacji do wytycznych C&C i przygotowanie rekomendacji w tym zakresie.
- ❑ Wykorzystanie matrycy do analizy wewnętrznej dostępnej na stronach www Euraxess.
- ❑ Weryfikacja wytycznych i proponowanych rekomendacji przez cały Zespół – dyskusja i wypracowanie wspólnego stanowiska.
- ❑ Przeprowadzenie badania ankietowego wśród naukowców, analiza wyników.
- ❑ Nadzór nad statusem prac przez Prezesa Zarządu –prof. Jerzego Langerę.

33 osoby zaangażowane w analizę		PARYTET PŁCI (%)	
PROFESOROWIE	18%	58   42	
DOKTORZY	55%		
POZOSTALI	27%		

# Podejście i metodyka

## Badanie ankietowe

- Skierowane do ok. 30% naukowców.

*Zależało nam aby w tym pierwszym badaniu ankietowym wzięły udział głównie osoby z doświadczeniem w pracy w zagranicznych organizacjach naukowo-badawczych. Zakładaliśmy, że „dobre praktyki”, które wynieśli z pracy w tych organizacjach, przełożą się na krytyczną ocenę spełnienia wytycznych przez naszą organizację. Podniesienie poprzeczki pozwoli na wypracowanie wysokich „standardów” pracy w WCB EIT+, na czym nam bardzo zależało.*

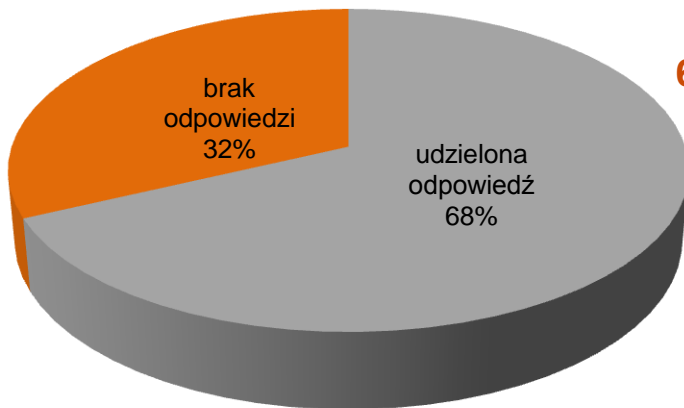
- 23 pytania ankietowe ustalone przez Zespół, dotyczące 4 bloków tematycznych (aspekty etyczne i zawodowe, rekrutacja, warunki pracy i bezpieczeństwo społeczne, szkolenia)
- 5 stopniowa skala odpowiedzi na pytania ankietowe (zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, trudno powiedzieć)
- Możliwość udzielenia komentarzy do każdego pytania





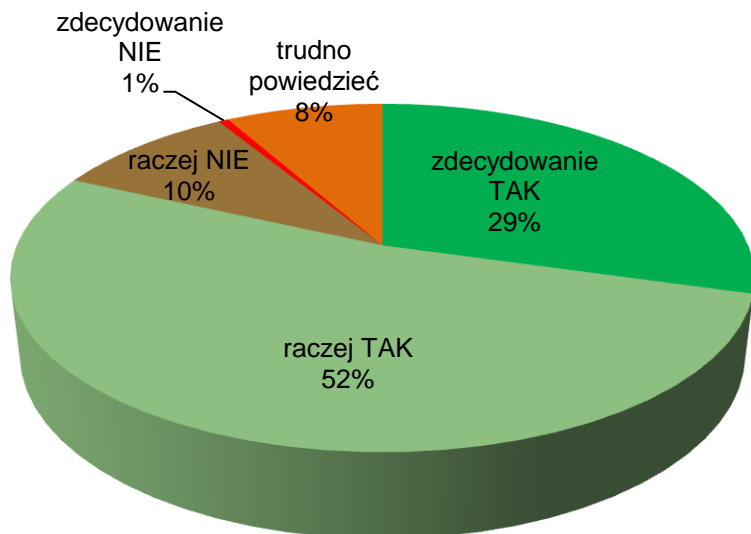
# Ogólne wyniki badania ankietowego

## Udział w ankiecie



**68% osób wzięło udział w ankiecie.**

## Udział poszczególnych odpowiedzi

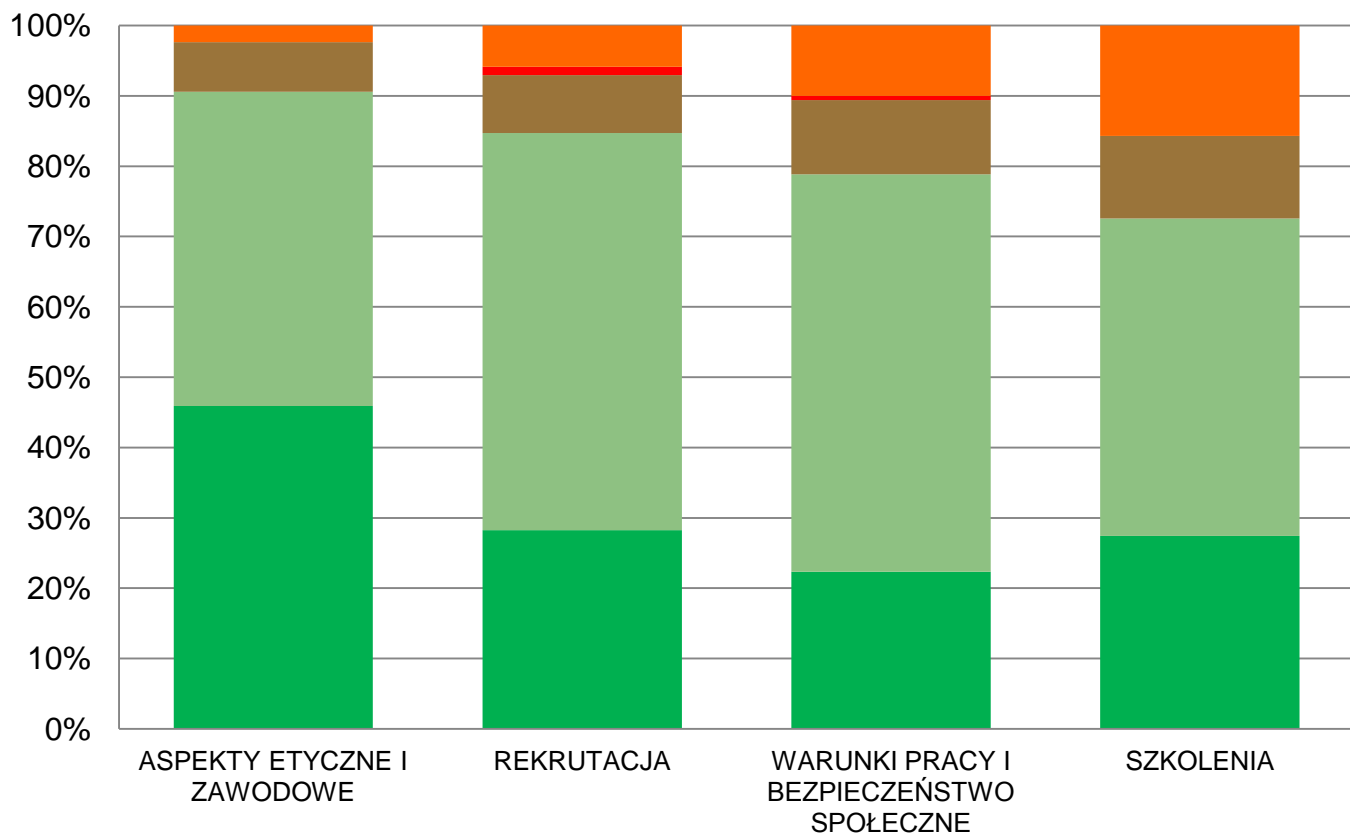


**Uzyskano 81% pozytywnych odpowiedzi.**



# Ogólne wyniki badania ankietowego

## Udział poszczególnych odpowiedzi w blokach tematycznych



■ zdecydowanie TAK ■ raczej TAK ■ raczej NIE ■ zdecydowanie NIE ■ trudno powiedzieć



# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

**Założenia polityki personalna WCB EIT+, która wspiera wolność badań naukowych.**

Opiera się ona na trzech głównych filarach: autonomii, dążenia do doskonałości i celowości działania.

Autonomia działania pracowników naukowych dotyczy czterech obszarów: wyboru zadań, czasu, doboru członków zespołów i metod pracy w ramach dostępnych w organizacji możliwości. Badania naukowe wspierają założone kierunki rozwoju Spółki.

**Jasno zdefiniowane standardy rozpoczęcia projektów naukowo-badawczych.** (Procesy: *Rozpoczęcia projektu niekomercyjnego*, *Rozpoczęcia projektu komercyjnego*).

Wdrożone standardy zapewniają ocenę zgłoszenia projektowego pod kątem:

celu i uzasadnienia biznesowego projektu, potencjału IP, niezbędnych zasobów, źródeł finansowania projektu, potencjalnych ryzyk w projekcie, wymaganych pozwoleń i oświadczenia, że w ramach projektu zgłaszający nie dopuszcza się plagiatu w jakiegokolwiek formie i deklaruje przestrzeganie zasad poszanowania praw własności intelektualnej.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

Zgłoszenie projektowe oceniane jest przez interdyscyplinarny Zespół.

Projekt, który wchodzi na pokład komunikowany jest w ramach *Karty projektu*, która definiuje założenia i wytyczne projektowe oraz wskazuje status uzyskanych pozwoleń.

**Wdrażany system zarządzania Jakością zgodny z normą 17025 i zasadami Dobrej Praktyki Laboratoryjnej (GLP).**

W wybranych laboratoriach badawczych wdrażany jest system zarządzania jakością, który stawia wymagania dotyczące min. kompetencji personelu realizującego badania i zarządzania danymi uzyskanymi w laboratoriach badawczych.

Zgodnie z procedurami dla każdego stanowiska pracy określone są niezbędne kompetencje pracownika, co zapewnia, że badania są realizowane przez przeszkolony personel o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu.

Wdrażane są procedury, które określają sposób tworzenia, zatwierdzenia, wprowadzania zmian, gromadzenia, udostępniania, ochrony oraz długoterminowego przechowywania danych.

Zgodnie z wymaganiami systemów jakości wdrażane są zasady postępowania dotyczące ochrony danych i poufności.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

### **Wdrożone mechanizmy / narzędzia wspierające naukowców w realizacji projektów.**

- Wsparcie w prowadzeniu projektu.

Projekty realizowane są przy wsparciu pracowników działu Zarządzania Projektami. Każdy z realizowanych przez Spółkę projektów jest na bieżąco monitorowany zarówno w zakresie realizacji jego celów, jak również w zakresie administracyjnym, finansowym i organizacyjnym. Zidentyfikowane ryzyka podlegają ocenie, zaplanowaniu i wdrożeniu działań prewencyjnych zgodnie z przyjętym standardem ( *Proces Zarządzania ryzykiem*, *Procedura Ocena ryzyka*).

Zmiany w projekcie, wytycznych i regulacji krajowych/europejskich do projektu nadzorowane są przez Dział Zarządzania Projektami i komunikowane do właściwych osób.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

### **Wdrożone mechanizmy / narzędzia wspierające naukowców w realizacji projektów.**

- Wsparcie w rozliczaniu projektów.

Departament Finansów dba o transparentność kosztów i finansowania działalności w celu zapewnienia przejrzystego podziału pomiędzy publicznymi i komercyjnymi źródłami finansowania prowadzonych działań oraz między finansowaniem poszczególnych projektów wykorzystujących środki publiczne. Obowiązuje procedura *Rachunek kosztów projektowych*, która definiuje zasady alokowania kosztów dla zapewnienia należytej staranności i transparentności rozliczania realizowanych projektów.

Zespoły projektowe mają zapewnione wsparcie w zakresie właściwej interpretacji wytycznych (w tym w zakresie kwalifikowalności wydatków) oraz identyfikacji i eskalacji ryzyka finansowego w zakresie zapewnienia transparentności przy pozyskiwaniu finansowania i rozliczaniu projektów.

Obsługa kontroli realizowana jest zgodnie z przyjętym standardem - procedura *Obsługa kontroli i audytów zewnętrznych*.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

### **Zarządzanie procesowe w organizacji.**

Wewnętrzny system zarządzania organizacją opiera się o zidentyfikowane procesy – strategiczne, kluczowe i wspierające.

Wszyscy pracownicy mają dostęp do wewnętrznej dokumentacji regulującej zasady pracy w naszej organizacji.

Wybrane, kluczowe kwestie omawiane są podczas „Induction day” (spotkania wprowadzającego nowych pracowników do firmy).

Każdy nowy proces ustalany jest przy udziale obszarów biorących w nim udział. Nowe, modyfikowane regulacje komunikowane są do wszystkich pracowników, a dla obszarów których dotyczą organizowane są szkolenia z wymagań i ustalonego zakresu odpowiedzialności.

### **Wdrażany system zarządzania bezpieczeństwem informacji.**

System ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa przemysłowego w zakresie ochrony informacji niejawnych, a także bezpieczeństwa informacji posiadającej wartość ekonomiczną i gospodarczą dla WCB EIT+ tzw. „tajemnicy przedsiębiorstwa”. System zarządzania bezpieczeństwem obejmuje procedury z zakresu bezpieczeństwa osobowego, fizycznego i środowiskowego oraz teleinformatycznego. Zasady ochrony informacji będą regulowane dokumentem *Polityka Bezpieczeństwa Informacji* oraz wynikającymi z niej, instrukcjami i procedurami.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

### **Bliska współpraca Działu BHP i Ochrony Środowiska z departamentami naukowo-badawczymi.**

- Zapewnienie szkoleń (wstępnych, okresowych, dodatkowych)
- Uzgadnianie wymagań w zakresie BHP na etapie planowania zakupu
- Odbiór eksploatacyjny stanowisk z udziałem przedstawiciela Działu BHP
- Zatwierdzanie dokumentacji (regulaminy pracowni, instrukcje obsługi stanowiskowej) przez pracownika Działu BHP
- Nadzór nad obowiązującą dokumentacją w zakresie bezpieczeństwa przez zespół BHP

W celu weryfikacji utrzymania zgodności z wytycznymi, odbywają się audyty. W Spółce funkcjonuje Komisja BHP oraz Komitet Biologiczny.

### **Powołana Komisja antymobbingowa i Mąż Zaufania.**

Przestrzegamy zasad niedyskryminacji. Wdrożona została procedura antymobbingowa (Uchwała 3/XII/2010).

Członkowie komisji przeszli specjalistyczne szkolenie dla członków komisji antymobbingowych (za co dostaliśmy certyfikat „Firmy dbającej o pracownika“ od firmy Akkom Centrum Antymobbingowe – organizatora szkolenia).



# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Aspekty etyczne i zawodowe**

### **Wykorzystywanie wyników badań i ich upowszechnianie.**

Już na etapie inicjowania projektu analizuje się kwestie związane z potencjalnym wygenerowaniem IP w projekcie. Rozwiązania o potencjale rynkowym są chronione i komercjalizowane zgodnie z przyjętymi procesami (*Ochrona produktu IP i Komercjalizacja produktu IP*).

W ramach współpracy z firmami przemysłowymi w zakresie prac badawczych i badawczo-rozwojowych na zlecenie przedsiębiorstw, naukowcy już na początkowym etapie są włączani w proces wymiany wiedzy z klientem.

Dzięki temu znają faktyczne potrzeby przemysłu i mogą rozwijać badania w kierunku, który zwiększy prawdopodobieństwo aplikowalności wyników. Wszystkie działania podejmowane na styku nauki i biznesu, są nakierowane na długotrwałą współpracę i pogłębianie jej w kierunku realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych.

Upowszechnianie wiedzy odnośnie prowadzonych projektów naukowych realizowane jest przy wsparciu Departamentu Rozwoju Biznesu. Planowane działania wynikają z założonego na dany rok planu działań marketingowych/komunikacyjnych.

Wszelkie informacje są przygotowywane starannie w kontekście danej grupy docelowej. Dzięki temu język i sposób komunikatu jest dokładnie dopasowany.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Rekrutacja**

### **Zdefiniowany proces rekrutacji pracowników.**

W firmie obowiązuje proces *Rekrutacji*, który definiuje poszczególne kroki i odpowiedzialności przy pozyskiwaniu nowych pracowników.

### **Definiowanie oczekiwań co do kandydatów w oparciu o opis wymagań na danym stanowisku.**

Każde stanowisko ma określony zakres zadań, odpowiedzialności, uprawnień i wymaganych kompetencji. Ogłoszenia rekrutacyjne przygotowywane są przez pracownika HR we współpracy z naukowcem. Zawierają opis wymaganej wiedzy i kwalifikacji, uprawnień oraz warunków pracy.

### **Dobór sposobu publikacji ogłoszenia do stanowiska.**

O wyborze kanału rekrutacji decyduje typ stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja. Ogłoszenia zawsze udostępniane są na stronie internetowej naszej firmy. Dodatkowo publikowane są na wybranych portalach (krajowych/między narodowych), o wysokim wskaźniku efektywności.

Terminy przesyłania podań zawsze są realistycznie oszacowywane.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: Rekrutacja

### **Ocena kandydatów przez komisję rekrutacyjną/ Radę Naukową.**

Komisja rekrutacyjna złożona jest z przedstawicieli obszaru naukowego i HR. W miarę możliwości zachowana jest równowaga płci. Po wstępnej analizie dokumentów aplikacyjnych, kandydaci zapraszani są na rozmowy rekrutacyjne z ekspertami z danej dziedziny oraz przedstawicielem Działu HR, przeszkolonych z zakresu doboru narzędzi rekrutacyjnych.

W Spółce funkcjonuje Rada Naukowa (powołana Uchwałą nr 8/IV/2013), która jest organem doradczym Zarządu i składa się z przedstawicieli biznesu i nauki. W celu zapewnienia transparentności oraz zachowania najwyższych standardów zatrudnienia kadry naukowo - badawczej, Rada Naukowa bierze udział w procesie rekrutacji kluczowych pracowników w tym obszarze.

Kwalifikacje wymagane na stanowiska dyrektorów departamentów naukowo-badawczych zostały określone w Uchwale nr 12/III/2014.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: Rekrutacja

### **Transparentność procesu rekrutacyjnego.**

Informacja odnośnie procesu rekrutacji realizowana jest podczas rozmowy z kandydatami. Na rozmowie kandydaci otrzymują informację o etapach procesu rekrutacyjnego, ilości dostępnych stanowisk, warunkach pracy i możliwościach rozwoju zawodowego.

W trakcie rozmowy rekrutacyjnej wybrani kandydaci otrzymują informację nt słabych i mocnych stronach ich podań.

Po zakończeniu procesu rekrutacyjnego zaproszeni kandydaci otrzymują informację zwrotną na temat wyników procesu rekrutacyjnego.

### **Wielowymiarowa ocena kandydatów.**

Przy ocenie kandydatów brane są pod uwagę różne aspekty ich doświadczenia zawodowego, zawsze pod kątem wymaganych kompetencji na danym stanowisku.

Istotne dla nas są kryteria związane sukcesami naukowymi, mobilnością, doświadczeniem w pracy zespołowej, pozyskiwaniem projektów, zarządzaniem zadaniami i zespołami badawczymi, kreatywnością czy innowacyjnym działaniem.

Wszelkie doświadczenie w zakresie mobilności podnosi naszą ocenę kompetencji danego naukowca.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

Blok tematyczny: **Warunki pracy i bezpieczeństwo społeczne**

## **Nowoczesne zaplecze naukowo-badawcze.**

Wysokiej klasy laboratoria technologiczne oraz pomiarowe o łącznej powierzchni ok. 23 000 m<sup>2</sup> wyposażone w nowoczesną, unikalną w skali kraju aparaturę niezbędną do prowadzenia badań z zachowaniem najwyższych standardów jakościowych.

Wdrażany w wybranych laboratoriach system zarządzania jakością wprowadza ład organizacyjny i dobre praktyki. Wdrażane standardy systemu pozwalają na uzyskiwanie wiarygodnych i uznawalnych wyników badań. Laboratoria badawcze biorą udział w badaniach biegłości i porównaniach między-laboratoryjnych w celu potwierdzenia swoich kompetencji technicznych.

## **Elastyczne warunki pracy.**

Dostępne są narzędzia zapewniające elastyczne formy pracy (zadaniowy system czasu pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin, telepraca, urlopy naukowe, szerokie widełki godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy).

O możliwości ich wykorzystania decyduje przełożony, uwzględniając rodzaj/charakter powierzonych zadań i realizowanych projektów.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

Blok tematyczny: **Warunki pracy i bezpieczeństwo społeczne**

## **Polityka szkoleniowa wspierająca rozwój pracowników.**

Szkolenia realizowane są w oparciu o przyjętą politykę *Szkolenia – podnoszenie kwalifikacji pracowników.*

Pozyskujemy granty na szkolenia pracowników oraz projekty wspierające mobilność.

Przeznaczamy środki na rozwój kompetencji miękkich np. w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, współpracy w zespole. W Dziale HR pracują certyfikowani trenerzy wewnętrzni.

## **Doceniamy mobilność.**

Mobilność sektorowa i terytorialna jest jednym z kluczowych kryteriów doboru kadr. Znaczna część pracujących u nas naukowców miała doświadczenie w pracy w zagranicznych ośrodkach naukowo-badawczych lub pracowała w/z przemysłem.

Realizujemy projekty związane z komercjalizacją prac badawczo-rozwojowych z przemysłem , w których uczestniczą naukowcy.

Prowadzone są działania zmierzające do pozyskania grantów/udziału w programach mobilności dla naukowców.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

Blok tematyczny: **Warunki pracy i bezpieczeństwo społeczne**

## **Stabilizacja zatrudnienia.**

Polityka zatrudnienia oparta jest o przepisy prawa pracy. Staramy się zapewniać stabilne warunki pracy naszym pracownikom.

Wskaźnik stabilności zatrudnienia na koniec czerwca wyniósł 73,05%., natomiast wskaźnik rotacji pracowników 5,64%.

## **Zarządzanie wynikami prac badawczych i badawczo rozwojowych.**

Dział Komercjalizacji i Zarządzania IP zajmuje się zapewnieniem ochrony powstałej własności intelektualnej oraz jej komercjalizacją.

Obowiązuje *Regulamin korzystania z wyników pracy intelektualnej*, który chroni interes naukowców i zapewnia ochronę IP.

Dokument jest w trakcie aktualizacji i dostosowania do potrzeb firmy (zastąpiony zostanie *Polityką zarządzania dobrami intelektualnymi*)

Rozwiązania o potencjale IP są chronione i komercjalizowane zgodnie z procesami *Ochrony produktu IP* i *Komercjalizacji produktu IP*.

# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Szkolenia**

### **Odpowiedzialność przełożonego za rozwój pracowników.**

W WCB EIT+ nie mamy opiekunów naukowych w rozumieniu wsparcia udzielanego młodym naukowcom na uczelniach wyższych.

Rolę opiekuna, o którym mowa w wytycznej pełni w naszej organizacji bezpośredni przełożony pracownika. Do zadań menedżera należy m.in. :

- zapewnienie właściwej organizacji pracy podległego zespołu,
- określenie celów i zadań,
- nadzorowanie realizacji powierzonych zadań przez podległych pracowników,
- dokonanie okresowej oceny kompetencji podległych pracowników, udzielenie feedback'u
- planowanie ich rozwoju zawodowego, analizy potrzeb szkoleniowych.

Odpowiedzialności i uprawnienia w tym zakresie określa wdrożony w WCB EIT+ *Regulamin Organizacyjny*

W każdym departamencie naukowo-badawczym są też Koordynatorzy Naukowi (uznani w danej dziedzinie profesorowie), pełniący rolę doradców merytorycznych, którzy wspierają zespół w realizacji założonych celów.



# Mocne strony; istniejące w firmie zasady, praktyki

## Blok tematyczny: **Szkolenia**

### **Rozwój kompetencji pracowników.**

W ramach działań związanych z dążeniem do doskonałości stawiamy na rozwój kompetencji ogólnofirmowych – wspierających innowacyjność oraz kompetencji funkcyjnych.

Pracownicy doskonalą swoje kompetencje np. poprzez udział w szkoleniach i programach rozwojowych, które realizowane są w oparciu o przyjętą politykę szkoleniową i przy wsparciu Sekcji Szkoleń.

Przeznaczamy również środki na rozwój kompetencji społecznych i menedżerskich. Programy realizowane przez firmy zewnętrzne wspierają i kontynuują w organizacji pracownicy Działu HR, którzy posiadają uprawnienia i doświadczenie trenerskie.

Obowiązująca w Spółce polityka szkoleniowa i proces *Planowania i realizacji szkoleń* zakładają ocenę usług szkoleniowych przez uczestników szkolenia. Sam proces planowania i realizacji szkoleń podlega cyklicznej ocenie skuteczności. W wyniku oceny podejmowane są działania korygujące i doskonalące.

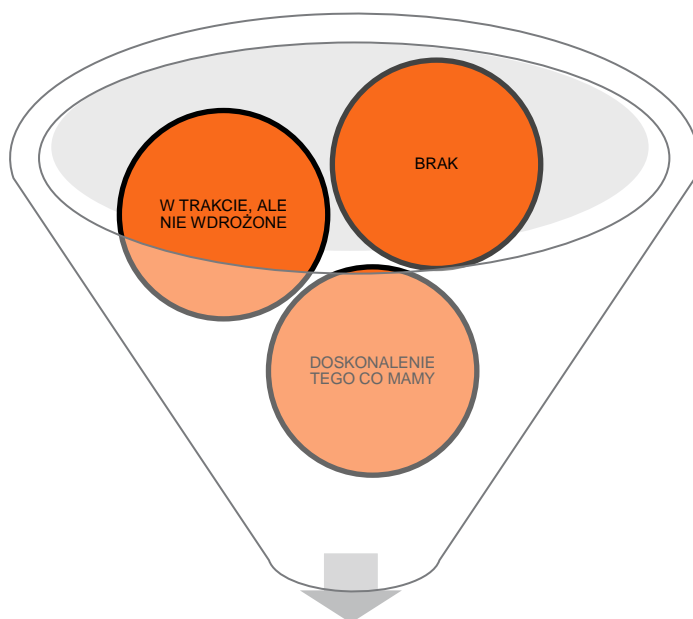
Wdrażany system zarządzania jakością obejmuje ocenę skuteczności działalności szkoleniowej. Skuteczność działalności szkoleniowej jest przedmiotem okresowego przeglądu zarządzania na najwyższym szczeblu Kierownictwa.

# Obszary wymagające poprawy – plan działań

Analiza wykazała obszary wymagające dostosowania do wytycznych C&C.

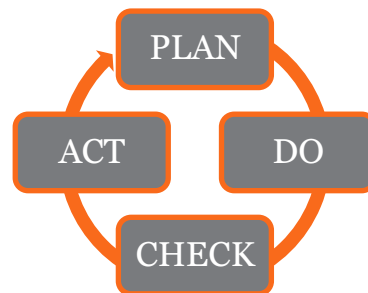
Obszary te obejmują zarówno luki jak i kwestie, które są w trakcie opracowywania i wdrożenia w Spółce. Część zaplanowanych działań wynika z doskonalenia i decyzji o włączeniu wytycznych C&C do już działających w Spółce procesów.

Szczegółowy plan stanowi załącznik do niniejszej prezentacji.



## PLAN DZIAŁAŃ

# Monitoring wdrożenia



Ustalony plan działań będzie podlegał bieżącemu monitoringowi przez Departament Organizacyjny i HR.

Cyklicznie (co najmniej raz na pół roku) organizowany będzie przegląd statusu prac nad wdrożeniem zaplanowanych działań z udziałem Zespołu, który pracował nad identyfikacją luk między wytycznymi C&C, a wewnętrznym systemem zarządzania w firmie.

Raport z przeglądu przekazywany będzie do informacji Zarządu firmy.