



Propozycja działań w ramach strategii  
rozwoju UMCS

Grudzień 2011

## Spis treści

<b>1. Cele strategiczne i operacyjne UMCS .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Omówienie wybranych obszarów działań dla UMCS.....</b>	<b>6</b>
2.1. <i>Wybrane wiązki działań w obszarach kształcenia i badań – umiędzynarodowienie UMCS.....</i>	<i>6</i>
2.2. <i>Wybrane wiązki działań w obszarze relacji z otoczeniem.....</i>	<i>8</i>
2.3. <i>Wybrane wiązki działań w perspektywie procesów wewnętrznych .....</i>	<i>9</i>
2.4. <i>Wybrane wiązki działań w perspektywie rozwoju.....</i>	<i>10</i>
<b>3. Propozycja działań w obszarze KSZTAŁCENIE.....</b>	<b>11</b>
3.1. <i>Umiędzynarodowienie kształcenia.....</i>	<i>11</i>
3.2. <i>Poprawa jakości kształcenia .....</i>	<i>14</i>
3.3. <i>Poprawa warunków studiowania.....</i>	<i>16</i>
<b>4. Propozycja działań w obszarze BADANIA .....</b>	<b>18</b>
4.1. <i>Poprawa jakości badań naukowych .....</i>	<i>18</i>
4.2. <i>Zwiększenie przychodów z działalności badawczej .....</i>	<i>20</i>
4.3. <i>Umiędzynarodowienie badań .....</i>	<i>22</i>
<b>5. Propozycja działań w obszarze RELACJE Z OTOCZENIEM.....</b>	<b>24</b>
5.1. <i>Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem.....</i>	<i>24</i>
5.2. <i>Budowa pozytywnego wizerunku UMCS .....</i>	<i>26</i>
5.3. <i>Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS.....</i>	<i>28</i>
<b>6. Propozycja działań w perspektywie PROCESY WEWNĘTRZNE .....</b>	<b>29</b>
6.1. <i>Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS.....</i>	<i>29</i>
6.2. <i>Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS .....</i>	<i>31</i>
6.3. <i>Poprawa zarządzania strategicznego uczelni.....</i>	<i>32</i>
<b>7. Propozycja działań w perspektywie ROZWÓJ.....</b>	<b>34</b>
7.1. <i>Rozwój kapitału ludzkiego .....</i>	<i>34</i>
7.2. <i>Poprawa zarządzania majątkiem uczelni.....</i>	<i>35</i>
7.3. <i>Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina .....</i>	<i>36</i>

# 1. Cele strategiczne i operacyjne UMCS

Dla przypomnienia, poniżej przedstawiamy ostateczną listę celów strategicznych i operacyjnych UMCS.

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
<b>KSZTAŁCENIE</b>	
Umiejscowienie kształcenia	Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów UMCS
	Zwiększenie udziału obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej
	Poprawa kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w językach obcych
	Zwiększenie liczby kierunków studiów prowadzonych w pełni w języku angielskim
	Zwiększenie aktywności zagranicznej studentów UMCS
Poprawa jakości kształcenia	Dostosowanie oferty dydaktycznej do obecnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy
	Wzrost efektywności systemu oceny jakości kształcenia
	Zwiększenie udziału praktyków w prowadzeniu zajęć
	Zwiększenie możliwości indywidualizacji toku studiów przez studentów
Poprawa warunków studiowania	Poprawa jakości infrastruktury uczelnianej
	Zwiększenie wykorzystania przez władze uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych elektronicznych form komunikacji ze studentami
	Poprawa jakości obsługi studentów przez pracowników administracyjnych
<b>BADANIA</b>	
Poprawa jakości badań naukowych	Osiągnięcie przez wszystkie wydziały UMCS kategorii A lub A+ w ocenie KEJN
	Wzrost udziału badań o charakterze interdyscyplinarnym
	Zapewnienie planowania i zarządzania strategicznego w obszarze badań naukowych
Zwiększenie przychodów z działalności badawczej	Istotne zwiększenie liczby badań finansowanych na zasadach konkursowych
	Osiągnięcie przez jednostki uczelni statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego
	Zwiększenie przychodów z komercjalizacji wyników prac badawczych w UMCS
Umiejscowienie badań	Zwiększenie liczby pracowników naukowych z zagranicy o znaczącym dorobku naukowym
	Zwiększenie liczby publikacji UMCS w zagranicznych czasopismach naukowych
	Zwiększenie liczby projektów badawczych realizowanych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
<b>RELACJE Z OTOCZENIEM</b>	
<b>Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem</b>	Budowa ogólnodostępnej bazy wiedzy o działalności UMCS, jego pracownikach i absolwentach
	Budowa relacji z absolwentami UMCS
	Wsparcie władz lokalnych w realizacji strategii rozwoju Lubelszczyzny
<b>Budowa pozytywnego wizerunku UMCS</b>	Intensyfikacja działań promujących sukcesy uczelni oraz najlepszych studentów, absolwentów i pracowników naukowo-dydaktycznych UMCS
	Pełniejsze wykorzystanie potencjału jednostek organizacyjnych uczelni do promocji UMCS poprzez działalność edukacyjną, kulturalną i sportową
	Likwidacja barier i wsparcie oddolnych inicjatyw w zakresie promocji UMCS i poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni
<b>Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS</b>	Wykorzystanie lokalnych nisz gospodarczych w rozwoju działalności dydaktycznej i badawczej
	Zaangażowanie sektora przedsiębiorstw z województwa lubelskiego w tworzenie programów studiów oraz badań naukowych
<b>PROCESY WEWNĘTRZNE</b>	
<b>Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS</b>	Określenie i wyraźne rozdzielenie zakresu obowiązków działów wsparcia i działów merytorycznych w poszczególnych obszarach działalności uczelni
	Dostosowanie kompetencji pracowników administracyjnych do powierzanych im obowiązków
	Zwiększenie efektywności funkcjonowania działów wsparcia
<b>Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS</b>	Osiągnięcie przez wszystkie jednostki realizujące podstawową działalność uczelni dodatniego wyniku finansowego
	Usprawnienie procesu pozyskiwania funduszy zewnętrznych
<b>Poprawa zarządzania strategicznego uczelnią</b>	Poprawa jakości komunikacji wewnętrznej na uczelni oraz znajomości ram regulacyjnych wśród pracowników UMCS
	Optymalizacja procesów zarządzania wewnętrznego
	Powiązanie procesu budżetowania z realizacją celów strategicznych uczelni i wydziałów

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
<b>ROZWÓJ</b>	
<b>Rozwój kapitału ludzkiego</b>	Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi
	Zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników z uczelnią i jej celami
	Optymalizacja struktury kadrowej uczelni
	Uzależnienie poziomu wynagrodzenia pracowników od wyników ich pracy
<b>Poprawa zarządzania majątkiem uczelni</b>	Uporządkowanie kwestii majątkowych UMCS
	Wprowadzenie analizy ekonomicznej planowanych inwestycji
	Optymalizacja wykorzystania infrastruktury lokalowej w ramach uczelni
<b>Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina</b>	Prowadzenie wspólnych projektów badawczych z uczelniami z regionu
	Koordinacja rozwoju infrastruktury badawczej z uczelniami z regionu
	Rozpoczęcie procesu konsolidacji uczelni w regionie

## 2. Omówienie wybranych obszarów działań dla UMCS

W niniejszym rozdziale przedstawiamy działania, których realizacja jest - w naszej opinii - wyjątkowo istotna w kontekście realizacji zakładanych celów strategicznych i operacyjnych UMCS. W obszarze **kształcenia i badań naukowych** są to działania związane z umiędzynarodowieniem działalności uczelni, w obszarze **relacji z otoczeniem** - działania dotyczące promowania UMCS oraz opracowywania długoterminowego podejścia do kształtowania dobrych relacji z absolwentami, sektorem przedsiębiorstw oraz władzami lokalnymi. W perspektywie **procesów wewnętrznych** najważniejsze działania dotyczą zmiany podejścia do zarządzania uczelnią - z podejścia hierarchicznego do procesowego oraz do zarządzania opartego o fakty, m.in. dzięki przededefiniowaniu funkcji kontrolingu i budżetowania. Z kolei w perspektywie **rozwoju** najważniejsze działania to w naszej opinii te, które prowadzą do zwiększenia poziomu utożsamiania się pracowników UMCS z uczelnią, jej misją i celami, m.in. poprzez budowę motywacyjnego systemu wynagradzania i przejrzystej ścieżki kariery zawodowej na uczelni.

Szczegółową, kompletną listę działań proponowanych w ramach strategii rozwoju UMCS, przypisanych do konkretnych celów operacyjnych przedstawiamy w następujących rozdziałach. Warto podkreślić, że przypisanie działań do celów operacyjnych sprawia, że grupowanie działań w tym i w następujących rozdziałach może się nieco różnić.

### 2.1. Wybrane wiązki działań w obszarach kształcenia i badań - umiędzynarodowienie UMCS

W obszarze kształcenia i badań naukowych, do najbardziej priorytetowych działań zaliczono te, które wiążą się z istotnym zwiększeniem umiędzynarodowienia UMCS. Wynika to z przynajmniej kilku przesłanek. Po pierwsze, istotne zwiększenie udziału studentów zza granicy będzie miało kluczowe znaczenie dla łagodzenia prognozowanego negatywnego wpływu zmian demograficznych na liczbę krajowych studentów. Po drugie, co do zasady studenci zagraniczni opłacają studia z własnych środków, zatem skuteczniejsze ich pozyskiwanie przyczyni się do poprawy sytuacji finansowej UMCS, a także na większą niezależność od stosowanego przez MNiSW algorytmu podziału kwot przeznaczonych na finansowanie podstawowej działalności dydaktycznej szkół publicznych czy też od ogólnej puli środków dostępnych na finansowanie działalności dydaktycznej uczelni publicznych. Po trzecie, zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów i nauczycieli akademickich, dzięki wymianie doświadczeń, będzie miało też pozytywny wpływ na jakość kształcenia oraz badań naukowych w UMCS. Po czwarte, wzrost międzynarodowej aktywności uczelni przyczyni się do poprawy pozycji UMCS w zewnętrznych rankingach szkół wyższych - obecnie brak istotnej liczby zajęć w językach obcych oraz studentów zagranicznych silnie obniża pozycję UMCS, co ma negatywny wpływ na możliwości rekrutacji najzdolniejszych studentów jak i pracowników.

W celu skuteczniejszego niż dotychczas dotarcia do zagranicznych kandydatów na studia, proponujemy następujące działania:

- ▶ Analiza najbardziej pożądaných kierunków geograficznych pozyskiwania studentów i na tej podstawie
  - przygotowanie strategii promocji UMCS
  - rozbudowa strony internetowej UMCS

- ulepszenie polskiej wersji strony, w tym ujednoczenie stron wydziałów i jednostek pozawydziałowych;
  - rozbudowa angielskiej wersji strony w kierunku osiągnięcia 100% porównywalności ze stroną polskojęzyczną;
  - stworzenie dodatkowych obcojęzycznych (np. ukraińskiej oraz rosyjskiej) wersji strony internetowej uczelni
- ▶ **Inicjacja bliskiej współpracy z urzędem miasta w celu aktywnego uczestnictwa i wsparcia merytorycznego w projekcie „Study in Lublin”**
  - ▶ **Analiza i poprawa postrzegania jakości studiowania na UMCS przez studentów zza granicy**
  - ▶ **Opracowanie kompletu materiałów wprowadzających studenta (polskiego i zagranicznego) w różne aspekty studiowania w UMCS i życia w Lublinie**

Dotarcie do potencjalnych pracowników akademickich zza granicy wymagać będzie **wprowadzenia wymogu publikowania ogłoszeń rekrutacyjnych na stanowiska akademickie w języku angielskim i zgodnie ze standardami międzynarodowymi**. Ponadto proponujemy, aby pracownicy zagraniczni, którzy mają kluczowe znaczenie dla UMCS (np. dla możliwości uruchomienia pewnych kierunków studiów w języku obcym) mieli zapewnione dodatkowe pakiety socjalne.

Aby istotnie zwiększyć szanse na wybór UMCS przez studentów zagranicznych postulujemy **wprowadzenie, dla każdego wydziału, obowiązku prowadzenia części zajęć w językach obcych**. Warto podkreślić, że zajęcia w językach obcych mogą być atrakcyjne także dla studentów krajowych, Umożliwiają bowiem przyswajanie specyficznego słownictwa, co może okazać się istotne zarówno w dla osób opuszczających UMCS po studiach (większe szanse na znalezienie atrakcyjnej pracy), jak i dla osób, które swoją przyszłość wiążą z karierą naukową na uczelni (większe możliwości rozwijania wiedzy i publikowania własnych badań). Obowiązek prowadzenia części zajęć w językach obcych wymagać będzie także:

- ▶ wprowadzenia wymogu dobrej znajomości przynajmniej jednego języka obcego dla nowo zatrudnianych pracowników naukowo-dydaktycznych. Wymaganie to powinno być weryfikowane w formie standaryzowanego testu.
- ▶ wprowadzenie wymogu stałego podnoszenia znajomości języków obcych wśród wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych UMCS. Pracownicy powinni mieć możliwość uczestniczenia w dofinansowanych wewnętrznych kursach.

Istotne zwiększenie umiędzynarodowienia kształcenia na UMCS będzie możliwe dopiero wtedy, gdy - poza powyższymi działaniami - zapewnione zostanie uruchomienie całych kierunków studiów w językach obcych. Dlatego też kluczowym działaniem w tym obszarze jest również rozpoczęcie pilotażowego programu uruchamiania kierunków studiów w języku angielskim. W tym celu należy:

- ▶ Określić możliwości poszczególnych wydziałów w zakresie uruchomienia kierunku w języku angielskim
- ▶ Spośród potencjalnych kierunków wyselekcjonować te, które mają szansę być konkurencyjne na arenie międzynarodowej
- ▶ Określić preferencyjne zasady uruchamiania nowych kierunków (m.in. bardzo niskie dolne limity liczby kandydatów)

## 2.2. Wybrane wiązki działań w obszarze relacji z otoczeniem

Działania w obszarze budowania relacji z otoczeniem skupiają się w czterech wiązkiach: zarządzania relacjami z absolwentami, budowania relacji z władzami regionalnymi, budowania relacji z sektorem przedsiębiorstw oraz promocji UMCS. Poniżej przedstawiamy bardziej szczegółowo zakres poszczególnych działań:

- ▶ **Opracowanie koncepcji zarządzania relacjami z absolwentami** (na wzór uczelni amerykańskich), zakładającego m.in.:
  - stworzenie bazy danych o przeszłych i aktualnych absolwentach UMCS
  - utworzenie systemu monitorowania losów absolwentów UMCS
  - określenie roli Fundacji Absolwentów UMCS w procesie budowania relacji z absolwentami, w tym monitorowania losów absolwentów
  - uruchomienie cyklicznych spotkań władz i studentów z absolwentami, którzy osiągnęli sukces
- ▶ **Opracowanie koncepcji budowania relacji z władzami regionalnymi:**
  - Aktywny udział UMCS w procesie opracowywania strategii rozwoju regionu (np. spotkania z władzami lokalnymi, udział przedstawicieli UMCS w konferencjach i warsztatach dotyczących rozwoju regionu itp.)
  - Identyfikacja i propozycja wsparcia władz lokalnych w realizacji konkretnych regionalnych celów rozwojowych – wykorzystanie efektów synergii dla rozwoju regionu i uczelni
  - Włączenie władz lokalnych w projektowanie programów nauczania (np. kierunki typu administracja publiczna)
- ▶ **Opracowanie koncepcji budowania relacji z sektorem przedsiębiorstw**
  - Uruchomienie (na poziomie uczelni lub we współpracy z innymi uczelniami z regionu) platformy współpracy z przedsiębiorcami umożliwiającej m.in.:
    - zgłaszanie przez przedsiębiorców tematów prac dyplomowych oraz prac badawczych
    - zidentyfikowanych luk w wiedzy i kompetencjach absolwentów UMCS
    - organizację cyklicznych spotkań naukowców z przedsiębiorcami.
- ▶ **Opracowanie strategii promocji UMCS**, z uwzględnieniem podziału na promocję wewnętrzną oraz promocję zewnętrzną. Strategia powinna obejmować m.in.:
  - strategię promowania UMCS wśród potencjalnych studentów i pracowników za granicą
  - określenie zasad współpracy z urzędem miasta w celu aktywnego uczestnictwa w projekcie „Study In Lublin”
  - przygotowanie platformy, w której dostępna będzie baza wiedzy na temat UMCS (przynajmniej w języku polskim i angielskim), zawierającej m.in.:
    - historię i genezę powstania UMCS
    - historyczne trendy w zakresie prowadzonych kierunków studiów oraz kierunków badań naukowych
    - dane statystyczne dotyczące trendów liczby studentów, absolwentów, nauczycieli akademickich itp.
    - informację o aktualnej strukturze uczelni oraz jej misji i wizji rozwoju



- system identyfikacji i wspierania rozwoju szczególnie uzdolnionych studentów:
  - wprowadzenie możliwości zgłaszania uzdolnionych studentów przez nauczycieli akademickich
  - włączanie najlepszych studentów w prace badawcze realizowane na uczelni
  - silne wsparcie dla najlepszych studentów w procesie pozyskiwania stypendiów
- strategię promowania pracowników o dużym dorobku w zakresie działalności badawczej, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji w zagranicznych czasopiśmie naukowych

### 2.3. Wybrane wiązki działań w perspektywie procesów wewnętrznych

Niezwykle istotnymi działaniami w perspektywie procesów wewnętrznych są **wprowadzenie zarządzania strategicznego** na uczelni oraz **opracowanie strategii finansowej uczelni**. Strategia finansowa służy utrzymaniu spójności między obszarami wyznaczonymi w strategii rozwoju UMCS poprzez alokację środków i ocenę wpływu poszczególnych działań na długookresową pozycję finansową uczelni. Strategia finansowa powinna wynikać z misji i wizji uczelni, stanowiąc wsparcie w ich realizacji. Kluczowym elementem strategii finansowej UMCS powinno być określenie docelowej koncepcji kontrolingu, polegającej na systematycznym porównywaniu i analizie odchylenia stanu pożądanego ze stanem istniejącym poprzez wykorzystanie:

- ▶ systemu planowania wraz ze skaskadowanymi celami;
- ▶ wskaźników oceny (miary) celów, spełniających rolę narzędzia ewaluacji i potencjalnego środka motywacji;
- ▶ przetworzonych danych finansowych, które są źródłem informacji dla narzędzi wspierających proces podejmowania decyzji.

W ramach opracowywania strategii rozwoju UMCS, do celów strategicznych zostaną przypisane mierniki ich realizacji, które umożliwiają pomiar i ocenę działań z perspektywy realizacji zakładanych celów. W związku z tym, również kształt funkcji kontrolingu powinien wynikać z celów, jakie stawia przed sobą uczelnia w krótkim i długim terminie. Powiązanie procedury kontrolingu i budżetowania z miernikami realizacji strategii pozwoli na uzyskanie informacji o stanie faktycznym i koszcie realizacji poszczególnych działań. Efektywny kontroling i budżetowanie pełni wiele istotnych funkcji na uczelni:

- ▶ Kaskaduje cele strategiczne uczelni na poziom wydziałów i jednostek wspierających, jednocześnie tworząc ramy oceny skutków finansowych poszczególnych działań
- ▶ Pozwala na ocenę kosztów i przychodów z realizowanych projektów w perspektywie długookresowej (z zastosowaniem technik dyskontowania)
- ▶ Dostarcza informacji o bieżącej i przyszłej sytuacji finansowej uczelni
- ▶ Umożliwia okresową ocenę, wprowadzanie korekt oraz zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją budżetu.

Jako uzupełnienie strategii finansowej uczelni, proponujemy **przeprowadzenie - na podstawie informacji pozyskanych z wydziałów oraz badań na poziomie uczelni - analizy ryzyk finansowych dla UMCS w średnim horyzoncie czasowym**, zawierającej m.in.: identyfikację głównych determinantów ryzyka (np. spadek liczby studentów) oraz analizę scenariuszową możliwego rozwoju sytuacji w średnim horyzoncie czasowym.

Ważne działania w tej perspektywie związane są też z **optymalizacją procesów wsparcia**. Wymagać to będzie w szczególności identyfikacji i stworzenia szczegółowego opisu kluczowych procesów wsparcia realizowanych przez działy administracyjne (mapa procesów) wraz z określeniem:

niezbędnych zasobów, minimalnego i maksymalnego czasu realizacji danego procesu, przypisanych ról, odpowiedzialności itp. Opracowanie mapy procesów pozwoli na dokonanie analizy możliwości ich optymalizacji, a w kolejnym kroku - na wprowadzenie działań usprawniających. Jednocześnie szczegółowa mapa procesów i przypisanie osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy umożliwi **wprowadzenie elementów zarządzania procesowego na UMCS.**

## 2.4. Wybrane wiązki działań w perspektywie rozwoju

W perspektywie rozwoju istotna część proponowanych działań ma na celu zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników UMCS z uczelnią, jej misją i celami. Do działań tych należy:

- ▶ **Stworzenie kompleksowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiającego sprawne zarządzanie procesami rekrutacji, szkoleń, rozwoju pracowników oraz wspierania najlepszych pracowników**
- ▶ **Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania talentami na UMCS**
- ▶ **Określenie przejrzystej ścieżki kariery na UMCS;**
- ▶ **Wprowadzenie kompleksowego systemu oceny jakości kształcenia, w tym:**
  - gwarantującego ocenę:
    - wykładowców
    - materiałów dydaktycznych
    - organizacji zajęć
  - zakładającego uruchomienie platformy internetowej pozwalającej na dokonywanie porównań jakości kształcenia
  - zakładającego uwzględnienie ocen jakości kształcenia w procesie oceny rocznej pracowników
- ▶ **Wprowadzenie kompleksowego systemu oceny osiągnięć naukowych, zakładającego ocenę każdego pracownika naukowego pod względem aktywności w zakresie:**
  - publikacji w zagranicznych czasopiśmie naukowych;
  - pozyskiwania grantów
  - udziału w badaniach o charakterze interdyscyplinarnym
  - udziału w projektach badawczych realizowanych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi
- ▶ **Silniejsze uzależnienie poziomu wynagrodzenia i możliwości awansu pracowników od oceny ich działalności dydaktycznej i badawczej**
- ▶ **Wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników działów wsparcia:**
  - Określenie kryteriów oceny efektywności pracowników działów wsparcia
  - Zdefiniowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od oceny efektywności

### 3. Propozycja działań w obszarze KSZTAŁCENIE

#### 3.1. Umiędzynarodowienie kształcenia

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę wszystkich działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „umiędzynarodowienie kształcenia”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów UMCS	<p>Na szczeblu centralnym:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Analiza najbardziej pożądaných kierunków geograficznych pozyskiwania studentów i na tej podstawie<ul style="list-style-type: none"><li>○ przygotowanie strategii promocji UMCS</li><li>○ rozbudowa strony internetowej UMCS<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ulepszenie polskiej wersji strony, w tym ujednoczenie stron wydziałów i jednostek pozawydziałowych;</li><li>▪ rozbudowa angielskiej wersji strony w kierunku osiągnięcia 100% porównywalności ze stroną polskojęzyczną;</li><li>▪ stworzenie dodatkowych obcojęzycznych (np. ukraińskiej oraz rosyjskiej) wersji strony internetowej uczelni</li></ul></li></ul></li><li>▶ Analiza i poprawa postrzegania jakości studiowania na UMCS przez studentów zza granicy</li><li>▶ Inicjacja bliskiej współpracy z urzędem miasta w celu aktywnego uczestnictwa w projekcie „Study In Lublin”</li><li>▶ Opracowanie kompletu materiałów wprowadzających studenta (polskiego i zagranicznego) w różne aspekty studiowania w UMCS i życia w Lublinie</li><li>▶ Wprowadzenie dla każdego wydziału obowiązku prowadzenia części zajęć w językach obcych</li><li>▶ Przekazanie poszczególnym jednostkom organizacyjnym wytycznych odnośnie zawartości anglojęzycznej wersji strony internetowej w obszarach dotyczących tych jednostek</li></ul> <p>Kaskadowane:</p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne uczelni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Weryfikacja zawartości strony internetowej wydziału pod kątem zgodności z wytycznymi władz UMCS i przydatności dla potencjalnych studentów zza granicy oraz uzupełnienie zidentyfikowanych braków</li></ul> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Przygotowanie oferty dydaktycznej w językach obcych</li></ul>

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Zwiększenie udziału obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Weryfikacja zawartości anglojęzycznej wersji strony internetowej pod kątem przydatności dla potencjalnych pracowników spoza granicy</li> <li>▶ Wprowadzenie wymogu publikowania ogłoszeń rekrutacyjnych na stanowiska akademickie w języku angielskim i zgodnie ze standardami międzynarodowymi</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zidentyfikowanie potencjalnych obszarów, gdzie wsparcie kadry zagranicznej jest najbardziej potrzebne</li> <li>▶ Określenie wymagań dla kandydatów zza granicy</li> <li>▶ Wprowadzenie mechanizmów premiujących pracowników UMCS za przyciągnięcie pracownika zagranicznego do UMCS</li> </ul>

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Poprawa kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w językach obcych</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie wymogu dobrej znajomości przynajmniej jednego języka obcego dla nowo zatrudnianych pracowników naukowo-dydaktycznych (weryfikacja na podstawie standaryzowanego testu)</li> <li>▶ Wprowadzenie wymogu stałego podnoszenia znajomości języków obcych wśród wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych UMCS (okresowa weryfikacja postępów na podstawie testu, częściowo w wersji elektronicznej)</li> <li>▶ Promocja i wsparcie dla czasowej wymiany międzynarodowej pracowników naukowo-dydaktycznych</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Centrum Nauczania i Certyfikacji Języków Obcych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie atrakcyjnej cenowo oraz organizacyjnie oferty szkoleniowej dla pracowników UMCS</li> <li>▶ Przygotowanie, z wykorzystaniem technologii informatycznych, testów sprawdzających znajomość języków obcych dla pracowników naukowo-dydaktycznych i kandydatów do pracy w UMCS</li> </ul>
<p>Zwiększenie ilości kierunków studiów prowadzonych w pełni w języku angielskim</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozpoczęcie pilotażowego programu uruchamiania kierunków studiów w języku angielskim: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Określenie możliwości poszczególnych wydziałów w zakresie uruchomienia kierunku studiów w języku angielskim</li> <li>○ Wyselekcjonowanie tych kierunków, które mają szansę być konkurencyjne na arenie międzynarodowej</li> <li>○ Określić preferencyjne zasady uruchamiania nowych, anglojęzycznych kierunków studiów (m.in. niskie dolne limity liczby kandydatów)</li> </ul> </li> </ul>
<p>Zwiększenie aktywności zagranicznej studentów UMCS</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przeprowadzenie akcji promującej stypendia umożliwiające naukę za granicą wśród studentów UMCS</li> <li>▶ Wprowadzenie możliwości prowadzenia przez CNIcJO dodatkowych kursów językowych (np. dodatkowe, płatne kursy dla studentów), z wynagrodzeniem za te kursy trafiającym bezpośrednio do CNIcJO i jego pracowników</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Centrum Nauczania i Certyfikacji Języków Obcych:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie atrakcyjnej cenowo i merytorycznie oferty dodatkowych kursów językowych dla studentów</li> </ul>

## 3.2. Poprawa jakości kształcenia

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „poprawa jakości kształcenia”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Dostosowanie oferty dydaktycznej do obecnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uruchomienie (na poziomie uczelni lub we współpracy z innymi uczelniami z regionu bądź z kraju) platformy współpracy z przedsiębiorcami umożliwiającej m.in.:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zgłaszanie przez przedsiębiorców tematów prac dyplomowych i prac badawczych oraz organizowanie konkursów na prace badawcze</li> <li>○ zidentyfikowanie luk w wiedzy i kompetencjach absolwentów UMCS</li> <li>○ organizację cyklicznych spotkań naukowców z przedsiębiorcami</li> </ul> </li> <li>▶ Szczegółowa analiza obecnego i przyszłego zapotrzebowania na zawody i umiejętności w regionie</li> <li>▶ Ocena zgodności efektów kształcenia (opisanych zgodnie z wymogami KRK) z wynikami analizy obecnego i przyszłego zapotrzebowania na zawody i umiejętności i podjęcie kroków korygujących w razie zidentyfikowania luk</li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku wykazywania zasadności wprowadzenia proponowanych programów kształcenia z punktu widzenia przyszłego losu absolwenta na rynku pracy</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie, zgodnie z wytycznymi MNiSW, szczegółowych efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów</li> <li>▶ Korekta oferty dydaktycznej na podstawie oceny zgodności przeprowadzonej przez władze UMCS</li> <li>▶ Wypracowanie, we współpracy z przedsiębiorstwami, szerokiej oferty praktyk</li> <li>▶ Analiza możliwości a następnie uruchomienie kierunków studiów dedykowanych dla osób starszych</li> <li>▶ Promocja tworzenia prac licencjackich oraz magisterskich przy współpracy z przedsiębiorstwami</li> </ul>

<p>Wzrost efektywności systemu oceny jakości kształcenia</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie kompleksowego systemu oceny jakości kształcenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ gwarantującego ocenę: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wykładowców</li> <li>▪ stosowanych metod i narzędzi dydaktycznych</li> <li>▪ materiałów dydaktycznych</li> <li>▪ organizacji zajęć</li> </ul> </li> <li>○ zakładającego uruchomienie platformy internetowej pozwalającej na dokonywanie porównań jakości kształcenia</li> </ul> </li> <li>▶ Zdefiniowanie dla każdego pracownika docelowego, pożądanego poziomu jakości kształcenia, oraz uwzględnienie stopnia realizacji tego celu w ramach oceny rocznej</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uwzględnienie ocen jakości kształcenia w procesie oceny rocznej pracowników</li> </ul>
<p>Zwiększenie udziału praktyków w prowadzeniu zajęć</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie, na podstawie informacji pozyskanych od wydziałów, docelowego udziału praktyków na poszczególnych kierunkach studiów i terminu jego osiągnięcia</li> <li>▶ Analiza kosztów i zapewnienie środków finansowych niezbędnych do zatrudnienia założonej liczby praktyków</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie potrzeb w zakresie udziału praktyków w prowadzeniu zajęć</li> <li>▶ Określenie harmonogramu i planu zmian kadrowych, mających na celu osiągnięcie docelowego udziału praktyków w prowadzeniu zajęć na poszczególnych kierunkach studiów</li> </ul>
<p>Zwiększenie możliwości indywidualizacji toku studiów przez studentów</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie docelowego udziału przedmiotów fakultatywnych na poszczególnych kierunkach studiów, wraz ze wskazaniem przedziału minimalnego i maksymalnego udziału tego typu zajęć</li> <li>▶ Stworzenie platformy umożliwiającej wybór przedmiotów przez studentów</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identyfikacja przedmiotów fakultatywnych</li> </ul>

### 3.3. Poprawa warunków studiowania

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „poprawa jakości kształcenia”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Poprawa jakości infrastruktury uczelnianej	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zestawienie listy niezbędnych inwestycji w zakresie infrastruktury uczelnianej wraz z przypisaniem kosztów i korzyści z ich przeprowadzenia</li> <li>▶ Priorytetyzacja zidentyfikowanych inwestycji i realizacja najbardziej kluczowych</li> <li>▶ Opracowanie strategii informatyzacji uczelni i jej realizacja</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie listy niezbędnych inwestycji w zakresie infrastruktury uczelnianej w danej jednostce wraz z przypisaniem kosztów i korzyści z ich przeprowadzenia</li> </ul>
Zwiększenie wykorzystania przez władze uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych elektronicznych form komunikacji ze studentami	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie Wirtualnego Kampusu jako oficjalnego kanału komunikacji dla: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dziekanów</li> <li>○ nauczycieli</li> <li>○ studentów</li> </ul> </li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku tworzenia dla każdego przedmiotu dedykowanej strony w Wirtualnym Kampusie UMCS zawierającej przynajmniej: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sylabus przedmiotu</li> <li>○ informacje o warunkach i trybie zaliczenia przedmiotu</li> <li>○ informacje o planowanych terminach kolokwium i egzaminów</li> </ul> </li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku umieszczania w Wirtualnym Kampusie UMCS wszystkich dokumentów (np. uchwał Senatu) dotyczących spraw studenckich</li> <li>▶ Opracowanie długookresowej strategii rozwoju Wirtualnego Kampusu UMCS</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Organizacja szkoleń dla pracowników naukowo-dydaktycznych z zakresu umiejętności posługiwania się elektronicznymi formami komunikacji oraz funkcjonalności Wirtualnego Kampusu UMCS</li> </ul>



<p>Poprawa jakości obsługi studentów przez pracowników administracyjnych</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie kompletu materiałów wprowadzających studenta (polskiego i zagranicznego) w różne aspekty studiowania w UMCS i życia w Lublinie</li> <li>▶ Precyzyjne zdefiniowanie, spisanie i upublicznienie wykazu obowiązków pracowników administracyjnych w zakresie obsługi studenta</li> <li>▶ Opracowanie i upublicznienie standardu obsługi studenta wraz z informacją o możliwych formach składania skarg na łamanie tego standardu, a także konsekwencjach łamania tych zasad</li> <li>▶ Uwzględnienie w ankietach kierowanych do studentów dotyczących oceny jakości kształcenia pytań dotyczących jakości obsługi administracyjnej</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dopasowanie godzin i dni otwarcia dziekanatów do terminów zajęć na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych</li> <li>▶ Wprowadzenie częściowej, elektronicznej obsługi spraw przez dziekanat</li> <li>▶ Uwzględnienie ocen pracy administracji w procesie przyznawania premii i nagród</li> </ul>
--	---

## 4. Propozycja działań w obszarze BADANIA

### 4.1. Poprawa jakości badań naukowych

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „poprawa jakości badań naukowych”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Osiągnięcie przez wszystkie wydziały UMCS kategorii A lub A+ w ocenie KEJN	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Doprecyzowanie celu dla poszczególnych wydziałów i określenie harmonogramu jego wypełnienia</li><li>▶ Zdefiniowanie systemu motywacyjnego dla wydziałów w zależności od skuteczności realizacji celu w określonym czasie</li><li>▶ Opracowanie wytycznych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych w zakresie oceny osiągnięć naukowych poszczególnych pracowników oraz zagwarantowanie dodatkowych środków finansowych dla najwybitniejszych naukowców</li></ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Szczegółowa analiza aktualnej sytuacji w zakresie ewaluacji badań wydziału, uwzględniająca obecne i planowane kryteria oceny (KEJN) wraz z identyfikacją kluczowych czynników prowadzących do obniżenia oceny</li><li>▶ Propozycja działań mających na celu utrzymanie lub poprawę oceny w określonym czasie</li><li>▶ Wprowadzenie, z uwzględnieniem wytycznych władz UMCS, systemu oceny osiągnięć naukowych poszczególnych pracowników wydziału</li></ul>

<p>Wzrost udziału badań o charakterze interdyscyplinarnym</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stworzenie zachęt finansowych dla jednostek organizacyjnych uczelni i członków zespołów badawczych do realizacji badań o charakterze interdyscyplinarnym</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przedstawienie listy badań, których realizacja byłaby możliwa w przypadku zaangażowania się w nie także innych jednostek organizacyjnych uczelni, wraz ze wskazaniem: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ celów, zasadności i korzyści z realizacji badania</li> <li>○ kompetencji, które są niezbędne do realizacji badania, a które nie są domeną danej jednostki</li> <li>○ nazw jednostek, które - w ocenie jednostki - posiadają brakujące kompetencje</li> </ul> </li> </ul>
<p>Zapewnienie planowania i zarządzania strategicznego w obszarze badań naukowych</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie długookresowej strategii rozwoju działalności badawczej na UMCS wyznaczającej: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kierunkowe obszary rozwoju działalności badawczej (na podstawie informacji pozyskanych z wydziałów)</li> <li>○ mechanizm zachęt (finansowych i niefinansowych) dla wydziałów, zespołów i pracowników naukowo-dydaktycznych za wyróżniającą się jakością badań</li> </ul> </li> <li>▶ Zapewnienie optymalnego poziomu autonomii kierownikom projektów badawczych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zwiększenie kompetencji operacyjnych kierowników projektów w zakresie dysponowania środkami finansowymi</li> <li>○ zwiększenie odpowiedzialności kierowników projektów za realizację badań</li> </ul> </li> <li>▶ Precyzyjne zdefiniowanie zadań, zakresu obowiązków i procesów realizowanych przez Centrum Badań Naukowych i Funduszy Zewnętrznych w obszarze planowania i zarządzania badaniami naukowymi</li> <li>▶ Stworzenie bazy projektów badawczych na uczelni służącej do: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ uzasadniania celowości prowadzenia badania w kontekście realizacji strategii rozwoju uczelni</li> <li>○ określenia podstawowych charakterystyk projektu (cele badania, zespół badawczy, wielkość i źródła finansowania, oczekiwane wyniki itp.)</li> <li>○ określenia szans na komercjalizację wyników badania;</li> <li>○ akceptacji propozycji projektu badawczego przez przełożonego</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konsultacje kierunków rozwoju badań</li> </ul>

## 4.2. Zwiększenie przychodów z działalności badawczej

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „zwiększenie potencjału UMCS do generowania przychodów z działalności badawczej”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Istotne zwiększenie liczby badań finansowanych na zasadach konkursowych	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie dla każdego wydziału docelowego udziału badań finansowanych na zasadach konkursowych oraz terminu realizacji tego celu</li> <li>▶ Zapewnienie odpowiedniego wsparcia administracyjnego dla procesu przygotowania wniosków konkursowych, w tym szczegółowe określenie roli Centrum Badań Naukowych i Funduszy Zewnętrznych w tym procesie</li> <li>▶ Zorganizowanie dedykowanych szkoleń dla wybranych pracowników naukowo-dydaktycznych w zakresie procesu konkursowego pozyskiwania finansowania badań, zawierających informacje na temat: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ głównych źródeł pozyskiwania finansowania,</li> <li>○ zasad aplikowania o środki z poszczególnych źródeł, w tym zakresu niezbędnej dokumentacji i sposobu jej kompletowania,</li> <li>○ trybu przeprowadzania konkursów i kryteriów oceny aplikacji,</li> <li>○ czynników istotnie zwiększających szanse na pozyskanie finansowania (jak np. udział naukowców zagranicznych w zespole badawczym itp.)</li> </ul> </li> <li>▶ Wprowadzenie systemu motywacyjnego promującego pracowników akademickich aktywnie uczestniczących w procesie pozyskiwania grantów</li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku, by każdy pracownik naukowo-dydaktyczny przynajmniej raz w roku brał udział (samodzielnie lub jako członek zespołu) w składaniu wniosku o zewnętrzne finansowanie projektu badawczego (tzn. ze środków UE, NCN, NCBR, sektora prywatnego itp.)</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie planu i harmonogramu zwiększenia udziału badań finansowanych na zasadach konkursowych zgodnie z założeniami władz UMCS</li> </ul>

<p>Osiągnięcie przez jednostki uczelni statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Szczegółowa analiza możliwości uzyskania statusu KNOW przez poszczególne podstawowe jednostki organizacyjne uczelni oraz centra naukowe, zidentyfikowanie minimum dwóch jednostek, w przypadku których szanse na uzyskanie takiego statusu są najwyższe</li> <li>▶ Wsparcie finansowe i organizacyjne dla minimum dwóch zidentyfikowanych jednostek w procesie składania wniosku o nadanie statusu KNOW</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie wniosku o nadanie statusu KNOW w przypadku jednostek o dużym prawdopodobieństwie jego uzyskania</li> </ul>
<p>Zwiększenie przychodów z komercjalizacji wyników prac badawczych w UMCS</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie docelowego udziału środków finansowych pochodzących z komercjalizacji wyników prac badawczych dla poszczególnych wydziałów oraz terminu jego realizacji</li> <li>▶ Zdefiniowanie systemu motywacyjnego dla wydziałów i pracowników w zależności od skuteczności realizacji celu w określonym czasie</li> <li>▶ Opracowanie strategii marketingowej sprzedaży usług badawczych UMCS</li> <li>▶ Precyzyjne zdefiniowanie zadań, zakresu obowiązków i procesów realizowanych przez Centrum Innowacji i Komercjalizacji Badań oraz Rzecznika Patentowego</li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku określania (w bazie projektów) szans na komercjalizację wyników wszystkich planowanych badań na UMCS</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie oferty usług badawczych dla klientów zewnętrznych</li> </ul>

### 4.3. Umiędzynarodowienie badań

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „umiędzynarodowienie badań”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Zwiększenie liczby pracowników naukowych z zagranicy o znaczącym dorobku naukowym</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Weryfikacja zawartości anglojęzycznej wersji strony internetowej pod kątem przydatności dla potencjalnych pracowników zza granicy</li> <li>▶ Wprowadzenie wymogu publikowania ogłoszeń rekrutacyjnych na stanowiska akademickie w języku angielskim</li> <li>▶ Wyodrębnienie funduszu na zatrudnianie osób o wybitnym dorobku naukowym oraz opracowanie zasad aplikowania o środki z tego funduszu</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analiza możliwości zatrudniania pracowników naukowych z zagranicy o znaczącym dorobku naukowym przy założeniu świadczenia znacznej części prac badawczych na odległość</li> </ul>
<p>Zwiększenie liczby publikacji UMCS w zagranicznych czasopismach naukowych</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie strategii promowania (wewnątrz i na zewnątrz uczelni) pracowników o dużym dorobku w zakresie działalności badawczej, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji w zagranicznych czasopismach naukowych</li> <li>▶ Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania talentami na UMCS</li> <li>▶ Organizacja szkoleń z zakresu specyfiki pisania artykułów do czasopism zagranicznych</li> <li>▶ Wyodrębnienie jednostki lub podpisanie umowy ramowej z firmą zewnętrzną na profesjonalne tłumaczenie artykułów naukowych na języki obce</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uwzględnienie liczby publikacji w zagranicznych czasopismach naukowych w ocenie działalności badawczej pracowników naukowo-dydaktycznych wydziału</li> <li>▶ Silniejsze uzależnienie poziomu wynagrodzenia i możliwości awansu pracowników od oceny ich działalności badawczej</li> </ul>

<p>Zwiększenie liczby projektów badawczych realizowanych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wspieranie zespołów badawczych w zarządzaniu relacjami z ośrodkami zagranicznymi <ul style="list-style-type: none"> <li>○ poszukiwanie źródeł finansowania</li> <li>○ transfer zapytań o współpracę</li> <li>○ promocja osiągnięć UMCS za granicą</li> </ul> </li> <li>▶ Przyznawanie dodatkowych punktów w ocenie pracowników naukowych UMCS za udział w projektach badawczych realizowanych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi</li> </ul>
---	--

## 5. Propozycja działań w obszarze RELACJE Z OTOCZENIEM

### 5.1. Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Budowa ogólnodostępnej bazy wiedzy o działalności UMCS, jego pracownikach i absolwentach</p>	<p>Na szczeblu centralnym (głównie przez Dział Informacji i Promocji):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie platformy, w której dostępna będzie baza wiedzy na temat UMCS (przynajmniej w języku polskim i angielskim)</li> <li>▶ Przygotowanie krótkiej informacji na temat historii UMCS w celu zamieszczenia w bazie wiedzy zawierającej m.in.:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ historię i genezę powstania UMCS</li> <li>○ historyczne trendy w zakresie prowadzonych kierunków studiów oraz kierunków badań naukowych</li> <li>○ dane statystyczne dotyczące trendów liczby studentów, absolwentów, nauczycieli akademickich itp.</li> <li>○ informację o aktualnej strukturze uczelni oraz jej misji i wizji rozwoju</li> </ul> </li> <li>▶ Uwzględnienie w bazie informacji dotyczących sukcesów najzdolniejszych studentów, absolwentów oraz pracowników UMCS</li> <li>▶ Inicjacja bliskiej współpracy z urzędem miasta w celu aktywnego uczestnictwa w projekcie „Study In Lublin” oraz zapewnienia spójności danych i informacji zawartych na obu platformach</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne uczelni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie krótkiej (kilku stronicowej) informacji na temat historii jednostki, zakresie jej działalności, zatrudnionych osobach oraz najważniejszych sukcesach (w języku polskim i angielskim)</li> </ul>



<p>Budowa relacji z absolwentami UMCS</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie kompleksowego programu zarządzania relacjami z absolwentami (na wzór uczelni amerykańskich)</li> <li>▶ Stworzenie bazy danych o przeszłych i aktualnych absolwentach UMCS</li> <li>▶ Opracowanie systemu monitorowania losów absolwentów UMCS</li> <li>▶ Uruchomienie cyklicznych spotkań władz i studentów z absolwentami, którzy osiągnęli sukces</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Biuro Karier UMCS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ścisła współpraca z największymi pracodawcami w regionie</li> </ul>
<p>Wsparcie władz lokalnych w realizacji strategii rozwoju Lubelszczyzny</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aktywny udział w procesie opracowywania strategii rozwoju regionu (np. spotkania z władzami lokalnymi, udział przedstawicieli UMCS w konferencjach i warsztatach dotyczących rozwoju regionu itp.)</li> <li>▶ Identyfikacja i propozycja wsparcia władz lokalnych w realizacji konkretnych regionalnych celów rozwojowych - wykorzystanie efektów synergii dla rozwoju regionu i uczelni</li> <li>▶ Włączenie władz lokalnych w projektowanie programów nauczania (np. kierunki typu administracja publiczna)</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formułowanie oferty uczelni w oparciu o regionalne analizy zapotrzebowania na kapitał ludzki</li> </ul>

## 5.2. Budowa pozytywnego wizerunku UMCS

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „budowa pozytywnego wizerunku UMCS”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Intensyfikacja działań promujących sukcesy uczelni oraz najlepszych studentów, absolwentów i pracowników naukowo-dydaktycznych UMCS</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie systemu identyfikacji i wspierania rozwoju szczególnie uzdolnionych studentów:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ wprowadzenie możliwości zgłaszania uzdolnionych studentów przez nauczycieli akademickich</li> <li>○ włączanie najlepszych studentów w prace badawcze realizowane na uczelni</li> <li>○ silne wsparcie dla najlepszych studentów w procesie pozyskiwania stypendiów</li> </ul> </li> <li>▶ Przygotowanie zestawienia dotychczasowych sukcesów uczelni, jej pracowników, studentów i absolwentów i umieszczenie tej informacji w bazie wiedzy nt. UMCS</li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku cyklicznej aktualizacji informacji o sukcesach przez poszczególne jednostki organizacyjne uczelni</li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku prowadzenia działań promocyjnych przy okazji realizacji projektów międzynarodowych</li> <li>▶ Stworzenie strategii komunikacji zewnętrznej najważniejszych wydarzeń (np. artykuły sponsorowane w prasie lokalnej i o zasięgu krajowym)</li> <li>▶ Identyfikacja atrakcyjnych dla UMCS międzynarodowych targów edukacyjnych i organizacja delegacji na targi</li> <li>▶ Przygotowanie pakietów promocyjnych dla pracowników wyjeżdżających na delegacje międzynarodowe</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne uczelni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie zestawienia dotychczasowych sukcesów jednostki, jej pracowników, studentów i absolwentów</li> <li>▶ Cykliczna (np. raz na pół roku) aktualizacja zestawienia sukcesów jednostki</li> <li>▶ Wytypowanie osób, przygotowanie merytoryczne i udział w międzynarodowych targach edukacyjnych</li> </ul>

<p>Pełniejsze wykorzystanie potencjału jednostek organizacyjnych uczelni do promocji UMCS poprzez działalność edukacyjną, kulturalną i sportową</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monitoring i koordynacja inicjatyw zaproponowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne UMCS</li> <li>▶ Zapewnienie wsparcia finansowego dla wysoko ocenionych inicjatyw</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne uczelni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie listy inicjatyw nakierowanych na promocję UMCS w najbliższych latach</li> </ul>
<p>Likwidacja barier i wsparcie oddolnych inicjatyw w zakresie promocji UMCS i poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wsparcie finansowe dla oddolnych inicjatyw promujących uczelnię (np. wydzielenie budżetu dedykowanego dla tego typu działań)</li> <li>▶ Przygotowanie uproszczonych procedur zamawiania broszur, ulotek reklamowych, usług cateringowych itp. (np. umowa ramowa z firmą zewnętrzną na świadczenie tego typu usług)</li> <li>▶ Analiza obecnie funkcjonującej polityki akceptacji tego typu wydatków wraz z określeniem możliwości przeniesienia części kompetencji na poziom jednostek organizacyjnych</li> </ul>

### 5.3. Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Wykorzystanie lokalnych nisz gospodarczych w rozwoju działalności dydaktycznej i badawczej</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identyfikacja lokalnych nisz gospodarczych, określenie obecnej aktywności UMCS w tych niszach oraz oszacowanie długookresowych korzyści z zaangażowania się w nie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ w obszarze kształcenia (np. potencjalnie duży popyt na specyficzne kwalifikacje)</li> <li>○ w obszarze badań (np. możliwe istotne zwiększenie przychodów z tytułu komercjalizacji wyników badań)</li> </ul> </li> <li>▶ Opracowanie programu wizyt studyjnych dla pracowników uczelni oraz zapraszania osób z uczelni zagranicznych w celu przedstawienia najlepszych praktyk współpracy z sektorem przedsiębiorstw</li> <li>▶ Współpraca z władzami regionu oraz regionów sąsiadujących w zakresie formułowania programów kształcenia, badań naukowych oraz organizacji szkoleń dla sektora publicznego</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przygotowanie strategii rozwoju działalności dydaktycznej i badawczej w zidentyfikowanych niszach gospodarczych, składającej się minimum z następujących elementów: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zakres merytoryczny</li> <li>○ harmonogram</li> <li>○ dostępne finansowanie ze środków UE</li> </ul> </li> </ul>
<p>Zaangażowanie sektora przedsiębiorstw z województwa lubelskiego w tworzenie programów studiów oraz badań naukowych</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uruchomienie (na poziomie uczelni lub we współpracy z innymi uczelniami z regionu) platformy współpracy z przedsiębiorcami umożliwiającej m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zgłaszanie przez przedsiębiorców tematów prac dyplomowych oraz prac badawczych</li> <li>○ zidentyfikowanych luk w wiedzy i kompetencjach absolwentów UMCS</li> </ul> </li> </ul>

## 6. Propozycja działań w perspektywie PROCESY WEWNĘTRZNE

### 6.1. Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Określenie i wyraźne rozdzielenie zakresu obowiązków działów wsparcia i działów merytorycznych w poszczególnych obszarach działalności uczelni</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identyfikacja i stworzenie szczegółowego opisu kluczowych procesów wsparcia realizowanych przez działy administracyjne (mapa procesów) wraz z określeniem:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ niezbędnych zasobów</li> <li>○ minimalnego i maksymalnego czasu realizacji danego procesu</li> <li>○ przypisanych ról, itp.</li> </ul> </li> <li>▶ Analiza możliwości optymalizacji procesów wsparcia w UMCS</li> <li>▶ Wprowadzenie proponowanych działań optymalizacyjnych</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stworzenie szczegółowego opisu stanowisk pracy na UMCS z określeniem zakresu obowiązków i niezbędnych kompetencji osób zajmujących te stanowiska. Opis powinien zawierać przynajmniej:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ cel istnienia danego stanowiska</li> <li>○ zakres obowiązków osób zatrudnionych na danym stanowisku, a w przypadkach spornych również informację o tym, jakie obowiązki nie są przypisane do danego stanowiska pracy</li> <li>○ wykaz kompetencji niezbędnych na danym stanowisku pracy</li> <li>○ listę odbiorców usług świadczonych przez pracowników zatrudnionych na danym stanowisku</li> <li>○ mierniki realizacji powierzonych zadań</li> </ul> </li> </ul>

<p>Dostosowanie kompetencji pracowników administracyjnych do powierzanych im obowiązków</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zewnętrzna ewaluacja dopasowania zakresu obowiązków do wiedzy i kompetencji pracowników administracyjnych</li> <li>▶ Identyfikacja luk, które mogą zostać usunięte poprzez cykl szkoleń i warsztatów, a następnie organizacja dedykowanych szkoleń i warsztatów</li> <li>▶ Określenie zmian w strukturze zatrudnienia w tych przypadkach, gdzie nie jest możliwe usunięcie luk poprzez szkolenia w rozsądnym czasie i/lub przy rozsądnym koszcie</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zewnętrzna ewaluacja dopasowania zakresu obowiązków do wiedzy i kompetencji pracowników administracyjnych (np. w dziekanatach)</li> <li>▶ Identyfikacja luk, które mogą zostać usunięte poprzez cykl szkoleń i warsztatów, a następnie organizacja dedykowanych szkoleń i warsztatów</li> <li>▶ Określenie zmian w strukturze zatrudnienia w tych przypadkach, gdzie nie jest możliwe usunięcie luk poprzez szkolenia w rozsądnym czasie i/lub przy rozsądnym koszcie</li> </ul>
<p>Zwiększenie efektywności funkcjonowania działów wsparcia</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników działów wsparcia: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Określenie kryteriów oceny efektywności pracowników działów wsparcia</li> <li>○ Zdefiniowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od oceny efektywności</li> </ul> </li> <li>▶ Analiza dopasowania liczby zadań do liczby pracowników w poszczególnych obszarach wsparcia</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników działów wsparcia: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Określenie kryteriów oceny efektywności pracowników działów wsparcia</li> <li>○ Zdefiniowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od oceny efektywności</li> </ul> </li> <li>▶ Analiza dopasowania liczby zadań do liczby pracowników w poszczególnych obszarach wsparcia</li> </ul>

<p>Poprawa jakości komunikacji wewnętrznej na uczelni oraz znajomości ram regulacyjnych wśród pracowników UMCS</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie i optymalizacja procedur obiegu dokumentów z uwzględnieniem możliwości elektronicznego obiegu dokumentów</li> <li>▶ Umieszczenie w ogólnodostępnej bazie wiedzy na temat UMCS wszystkich obowiązujących na UMCS regulacji prawnych (w podziale tematycznym)</li> </ul>
--	---

## 6.2. Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „stabilizacja sytuacji finansowej UMCS”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
<p>Osiągnięcie przez wszystkie jednostki realizujące podstawową działalność uczelni dodatniego wyniku finansowego</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wsparcie jednostek w pozyskiwaniu środków zewnętrznych: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promowanie inicjatyw projektowych oraz komercyjnych</li> <li>○ Uproszczenie procedur administracyjnych</li> <li>○ Weryfikacja podejścia do ryzyka przy takich inicjatywach</li> </ul> </li> <li>▶ Określenie wykazu jednostek organizacyjnych uczelni, na które nałożony jest obowiązek osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego</li> <li>▶ Określenie harmonogramu, w którym poszczególne jednostki realizujące podstawową działalność uczelni muszą osiągnąć dodatni wynik finansowy wraz z określeniem celów częściowych w tym zakresie (ścieżka dojścia)</li> <li>▶ Jasne i precyzyjne zdefiniowanie konsekwencji realizacji/braku realizacji celu w określonym czasie</li> <li>▶ Bieżące monitorowanie procesu realizacji celu</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie listy działań, które zapewnią osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego w określonym czasie</li> <li>▶ Realizacja zaakceptowanych przez władze UMCS działań</li> <li>▶ Przygotowanie oferty dydaktycznej dla osób starszych, przedsiębiorstw oraz administracji lokalnej</li> <li>▶ Opracowanie planu wykorzystania infrastruktury lokalowej w okresie wakacyjnym (np. kursy wakacyjne dla przedsiębiorstw)</li> </ul>

Usprawnienie procesu pozyskiwania funduszy zewnętrznych	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Precyzyjne zdefiniowanie zadań i obowiązków Centrum Badań Naukowych i Funduszy Zewnętrznych</li> <li>▶ Opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników Centrum Badań Naukowych i Funduszy Zewnętrznych uzależniającego wynagrodzenia, premie i bonusy od oceny wsparcia jakiego udzielają</li> <li>▶ Optymalizacja zatrudnienia w Centrum Badań Naukowych i Funduszy Zewnętrznych: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ przegląd kompetencji posiadanych przez poszczególnych pracowników Centrum</li> <li>○ określenie docelowej organizacji i potrzeb kadrowych Centrum</li> <li>○ wprowadzenie wymaganych zmian kadrowych</li> </ul> </li> </ul>
---	--

### 6.3. Poprawa zarządzania strategicznego uczelnią

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „poprawa zarządzania strategicznego uczelnią”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Optymalizacja procesów zarządzania wewnętrznego	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wprowadzenie zarządzania opartego o fakty (rachunkowość zarządcza, system informacji zarządczej)</li> <li>▶ Wprowadzenie zarządzania procesowego i projektowego <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ujednolicenie zarządzania projektami na poziomie kompetencji zarządzających</li> <li>○ Współdzielenie wiedzy o projektach oraz najlepszych praktyk</li> <li>○ Uspójnienie zakresów projektów</li> <li>○ Zbudowanie Biura Projektów</li> </ul> </li> <li>▶ Wprowadzenie efektywnej obsługi inicjatyw oddolnych</li> <li>▶ Analiza obecnego stanu centralizacji procesów wewnętrznych i ich optymalizacja na podstawie wyników analizy</li> </ul>



<p>Powiązanie procesu budżetowania z realizacją celów strategicznych uczelni i wydziałów</p>	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie strategii finansowej uczelni, zawierającej m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ określenie docelowej koncepcji kontrolingu</li> <li>○ określenie docelowej koncepcji budżetowania, opartej o elementy budżetowania inkrementalnego, budżetowania od podstaw a także rachunku kosztu działań (tzw. ABC).</li> <li>○ ściśle powiązanie procesu budżetowania z procesem kontrolingu</li> <li>○ założenia integracji systemu kontrolingu z realizacją strategii rozwoju UMCS, w tym między innymi wykorzystania mierników realizacji celów strategicznych w procesie kontrolingowym i budżetowym</li> </ul> </li> <li>▶ Przeprowadzenie - na podstawie informacji pozyskanych z wydziałów oraz badań na poziomie uczelni - analizy ryzyk finansowych dla UMCS w średnim horyzoncie czasowym</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przeprowadzenie analizy ryzyk finansowych dla wydziału w średnim horyzoncie czasowym: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ identyfikacja głównych determinantów ryzyk (np. spadek liczby studentów)</li> <li>○ analiza scenariuszowa możliwego rozwoju sytuacji w średnim horyzoncie czasowym</li> </ul> </li> </ul>
--	---

## 7. Propozycja działań w perspektywie ROZWÓJ

### 7.1. Rozwój kapitału ludzkiego

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „rozwój kapitału ludzkiego”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stworzenie kompleksowego systemu umożliwiającego sprawne zarządzanie procesami:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ rekrutacji</li> <li>○ szkoleń</li> <li>○ rozwoju pracowników</li> <li>○ wspierania najlepszych pracowników</li> </ul> </li> </ul>
Zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników z uczelnią i jej celami	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania talentami na UMCS</li> <li>▶ Określenie przejrzystej ścieżki kariery w UMCS</li> <li>▶ Promocja misji i strategii rozwoju UMCS wśród pracowników UMCS</li> <li>▶ Delegacja części obowiązków i uprawnień (po kompleksowej rewizji istniejącego stanu rzeczy)</li> <li>▶ Wypracowanie i wprowadzenie pakietu informacji wprowadzających nowych pracowników akademickich i administracyjnych w funkcjonowanie uczelni</li> </ul>
Optymalizacja struktury kadrowej uczelni	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analiza kosztów i struktury zatrudnienia</li> <li>▶ Określenie aktualnych i oczekiwanych zadań i obowiązków pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach</li> <li>▶ Określenie zmian w strukturze zatrudnienia w tych przypadkach, gdzie nie jest możliwe usunięcie luk poprzez szkolenia w rozsądnym czasie i/lub przy rozsądnym koszcie</li> </ul>
Uzależnienie poziomu wynagrodzenia pracowników od wyników ich pracy	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Określenie kryteriów oceny efektywności pracowników</li> <li>▶ Zdefiniowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od oceny efektywności</li> </ul>

## 7.2. Poprawa zarządzania majątkiem uczelni

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „poprawa zarządzania majątkiem uczelni”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Uporządkowanie kwestii majątkowych UMCS	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inwentaryzacja majątku uczelni</li> <li>▶ Uregulowanie kwestii prawnej majątku uczelni</li> </ul>
Wprowadzenie analizy ekonomicznej planowanych inwestycji	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stworzenie bazy projektów inwestycyjnych UMCS wraz z obowiązkiem umieszczania w bazie każdego nowego projektu</li> <li>▶ Wprowadzenie obowiązku przeprowadzenia szczegółowej długookresowej analizy ekonomicznej planowanych inwestycji</li> <li>▶ Określenie wytycznych odnośnie szczegółowości i zakresu analizy</li> <li>▶ Określenie poziomu odpowiedzialności za podejmowane decyzje inwestycyjne.</li> </ul>
Optymalizacja wykorzystania infrastruktury lokalowej w ramach uczelni	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Weryfikacja analizy przeprowadzonej na poziomie jednostek organizacyjnych</li> <li>▶ Optymalizacja dopasowania infrastruktury lokalowej pomiędzy wydziałami w ramach infrastruktury aktualnie istniejącej</li> <li>▶ Wprowadzenie systemu monitorowania kosztów i stopnia wykorzystania infrastruktury</li> <li>▶ Analiza uzasadnienia ekonomicznego utrzymywania obecnie istniejącej infrastruktury lokalowej (np. analiza potencjalnych korzyści ze sprzedaży niektórych nieruchomości i zastąpienia ich nieruchomościami w bardziej optymalnych lokalizacjach)</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wszystkie jednostki organizacyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analiza stopnia dopasowania infrastruktury lokalowej do faktycznych potrzeb wraz z prognozą zmian tych potrzeb w przyszłości</li> </ul>

### 7.3. Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina

W niniejszym podrozdziale przedstawiamy listę działań służących realizacji celów operacyjnych przypisanych do celu strategicznego „zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina”.

Cel operacyjny	Proponowane działania
Prowadzenie wspólnych projektów badawczych z uczelniami z regionu	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identyfikacja ośrodków badawczych, z którymi UMCS chce współpracować w perspektywie najbliższych 10 lat</li> <li>▶ Opracowanie zasad premiowania zespołów badawczych za udział we wspólnych projektach badawczych w ramach zidentyfikowanych typów projektów</li> </ul> <p><u>Kaskadowane:</u></p> <p><b>Wydziały</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zebranie informacji na temat przeszłych i aktualnie prowadzonych wspólnych projektów badawczych</li> <li>▶ Identyfikacja typów projektów badawczych, które powinny być realizowane we współpracy z innymi uczelniami (efekty synergii)</li> </ul>
Koordynacja rozwoju infrastruktury badawczej z uczelniami z regionu	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wskazanie problemu "dublowania się" infrastruktury badawczej w regionie innym uczelniom oraz władzom lokalnym</li> <li>▶ Propozycja opracowania wieloletniej strategii rozwoju infrastruktury badawczej w województwie lubelskim we współpracy z innymi uczelniami z regionu i władzami lokalnymi</li> </ul>
Rozpoczęcie procesu konsolidacji uczelni w regionie	<p><u>Na szczeblu centralnym:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przeprowadzenie badania na temat potencjalnych skutków braku konsolidacji uczelni w regionie oraz korzyści z przeprowadzenia tego procesu</li> <li>▶ Organizacja konferencji na której zaprezentowane zostałyby wyniki badania</li> <li>▶ Identyfikacja uczelni, z którymi powinny być prowadzone rozmowy na temat konsolidacji</li> <li>▶ Inicjacja rozmów ze zidentyfikowanymi uczelniami</li> </ul>

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 152 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczenie wysokiej jakości usług. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym klientom oraz naszej coraz szerszej społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

© 2011 Ernst & Young  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

