

Dr hab. Andrzej Moroz, prof. UMK  
Prodziekan ds. współpracy z zagranicą, organizacji i rozwoju  
Wydziałowy koordynator ds. jakości kształcenia  
Wydział Humanistyczny UMK  
w miejscu

Toruń, 20 grudnia 2022 r.

**Dr hab. Violetta Wróblewska, prof. UMK**  
**Dziekan Wydziału Humanistycznego UMK**  
**w miejscu**

**Dr hab. Arkadiusz Karwacki, prof. UMK**  
**Przewodniczący Uczelnianej Rady ds. Jakości**  
**Kształcenia**  
**w miejscu**

## **PROJEKT**

### **Rekomendacje Wydziałowej Komisji ds. Jakości Kształcenia opracowane na podstawie raportu dotyczącego satysfakcji pracowników Wydziału Humanistycznego UMK za rok akademicki 2021/2022**

Zgodnie z Zarządzeniem nr 253 Rektora Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 18 listopada 2020 roku w sprawie badań satysfakcji pracowników na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu wydziałowy koordynator ds. jakości kształcenia przygotował raport uwzględniający wnioski z przeprowadzonego badania, a następnie Wydziałowa Komisja ds. Jakości Kształcenia sformułowała rekomendacje, których celem jest poprawa satysfakcji pracowników Wydziału Humanistycznego.

#### **1. Uwagi wstępne**

W przeprowadzonym badaniu wzięło udział 63 spośród 218 pracowników Wydziału Humanistycznego, co stanowi 28,90% uprawnionych, jak również przewyższa wartości średnie odnotowane na UMK (25,76%) oraz liczbę osób, które wzięły udział w badaniu satysfakcji w latach wcześniejszych – 39 osób w 2017/2018, 29 – w 2016/2017 i 43 – w 2015/2016. Większość respondentów nie pełni w jednostce funkcji kierowniczych – 40 osób w stosunku do 4, które zajmują takie stanowiska. Pozostali respondenci nie podali takiej informacji.

W przeprowadzonym badaniu uwzględniono – analogicznie do lat wcześniejszych – następujące kategorie, a mianowicie ocenę (1) władz UMK; (2) władz Wydziału Humanistycznego; (3) bezpośrednich przełożonych; (4) wizerunku uczelni w przestrzeni publicznej; (5) komunikacji wewnątrz jednostki; (6) współpracy; (7) warunków pracy; (8) możliwości rozwoju; (9) wynagrodzenia; (10) zaangażowania i lojalności; (11) motywacji i satysfakcji oraz (12) funkcjonowania w sytuacji pandemicznej. Dodatkowo – wzorem lat ubiegłych – pracownicy mogli wypowiedzieć się na temat ewentualnych naruszeń ich godności osobistej. W każdej kategorii osoby zainteresowane ustosunkowywały się do kilku lub kilkunastu pytań szczegółowych, jak również mogły uzupełnić swoje oceny komentarzami opisowymi.

Wypowiadane sądy były zróżnicowane zależnie od stanowiska zatrudnienia pracownika jednostki. W tej materii warto odnotować, że generalnie opinie formułowane przez pracowników administracji i obsługi (w ankiecie wypowiedziało się 5 osób) są niższe względem ocen, które poszczególnym aspektom funkcjonowania uczelni przypisywali pracownicy badawczo-dydaktyczni (ankiety wypełniło 58 osób). W niektórych kategoriach różnice te – co należy podkreślić – są znaczące.

## **2. Informacja o stanie realizacji rekomendacji (usprawnień) zadeklarowanych w raporcie z roku poprzedniego oraz efektach wdrożenia tych rekomendacji**

Podstawową rekomendacją, która – co warto podkreślić – powtarza się od wielu lat we wszystkich badaniach, jest stosunkowo niska zwrotność ankiet. W tej kwestii należy zaznaczyć, że odsetek pracowników Wydziału Humanistycznego – zarówno w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych, jak i pracowników administracji – z roku na rok wzrasta. W aktualnym badaniu wynik ten zbliżył się do 30% uprawnionych. Z uwagi na fakt, że badanie satysfakcji pracowników jest inicjowane na szczeblu rektorskim wpływ władz wydziału na ten czynnik jest w znacznej mierze ograniczony. Wskazana rekomendacja została przekazana Uczelnianej Radzie ds. Jakości Kształcenia. Jak można sądzić, zwrotność tegorocznych ankiet wskazuje na fakt, że podejmowane działania przynoszą z wolna pożądany skutek, co nie zmienia faktu, że nadal należy pracowników motywować do uczestnictwa w badaniu.

Z powtarzającymi się problemami wiążą się kolejne dwie rekomendacje, które dotyczą bezpośrednio problemów kadrowych, a mianowicie wypracowania systemu premiowania osiągnięć naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych oraz przygotowania długofalowej i przejrzystej polityki zatrudnieniowej oraz awansowej. Obie sugestie zostały przekazane władzom uczelni i wydziału. Przede wszystkim z inicjatywy władz wydziału przygotowano szczegółowe kryteria nagradzania. Zostały one ujęte w formę Zarządzenia Dziekana Wydziału Humanistycznego nr 2/2021w sprawie szczegółowych zasad występowania z wnioskiem o nagrodę/wyróżnienie Dziekana Wydziału Humanistycznego UMK dla nauczycieli akademickich. Dokument ten uzupełnia kryteria wyznaczone na poziomie rektorskim. Z drugiej strony problem kryteriów awansowych – z uwagi na fakt, że winny one być analogiczne w strukturze całej uczelni – został przekazany władzom rektorskim.

Elementem, który budził niepokój w poprzednim badaniu i znalazł odzwierciedlenie w sformułowanych rekomendacjach, była kwestia stabilności funkcjonowania uczelni w kontekście podejmowanych decyzji prawnych. Rekomendacja ta wiązała się z decyzjami podejmowanymi na szczeblu rektorskim i została w związku z tym przekazana JM Rektorowi. W tej materii należy zauważyć, że podstawową przyczyną pojawienia się tego problemu było funkcjonowanie uczelni w ograniczeniach pandemicznych, które zmuszało do podejmowania szybkich i często zróżnicowanych decyzji. Nie zmienia to jednak faktu, że pracownicy oczekują systemu prawnego, który pozwoli im działać w sposób stabilny i planowany, a tym samym tworzenie ram organizacyjnych uczelni winno następować z pewnym wyprzedzeniem.

Istotnym elementem ujętym w rekomendacjach w poprzednim badaniu jest przepływ informacji pomiędzy jednostkami organizacji. Tak sformułowana rekomendacja została przekazana do rozważenia władzom rektorskim i dziekańskim, gdyż dotyczy ona w gruncie rzeczy dwóch poziomów funkcjonowania uczelni. Z jednej strony wiąże się to z przepływem informacji pomiędzy władzami rektorskimi i administracją centralną a władzami dziekańskimi i administracją wydziałową, a rozwiązanie tych problemów pozostaje w gestii władz centralnych. Inną kwestią jest przepływ informacji i obieg dokumentów wewnątrz Wydziału Humanistycznego. W tej materii podjęto działania zmierzające do zwiększenia informatywności stron wydziałowych, w proces przekazywania informacji zaangażowano również media społecznościowe. Dodatkowo stworzono procedury związane z obiegiem

dokumentów w najistotniejszych z punktu widzenia wydziału kwestiach, np. związanych z relacjami studentów i pracowników administracji. Prócz tego charakter informacyjno-konsultacyjny miały także comiesięczne spotkania władz wydziału z pracownikami administracyjnymi. W każdym wypadku podejmowane były kwestie usprawnień w działalności wydziału oraz sposobu rozwiązywania powstających problemów z tym związanych.

W poprzednim badaniu zwracano uwagę na potrzebę stworzenia w strukturze wydziału stanowiska administracyjnego dla osoby zajmującej się obsługą procedur grantowych. Jak można sądzić, w ostatnim czasie udało się rozwiązać ten problem. W dziekanacie został zatrudniony nowy pracownik, którego zadaniem jest jedynie obsługa grantów, począwszy od informowania pracowników o otwartych aktualnie konkursach grantowych, poprzez pomoc w przygotowaniu dokumentacji grantowej i realizacji samego grantu, aż do jego zakończenia i rozliczenia. Sam proces grantowy oraz ewentualne tłumaczenie związane z przygotowaniem wniosków było finansowane na podstawie konkursu wydziałowego, a po jego zamknięciu przeszło na poziom instytutów wydziałowych.

W poprzednim badaniu pojawiła się również rekomendacja związana z ustaleniem procedur zrównoważonego obciążania pracowników obowiązkami. Została ona przekazana władzom Wydziału Humanistycznego i kierownikom jednostek. W tej materii należy podkreślić, że na problem ten należy spojrzeć w dwóch wymiarach. Przede wszystkim obowiązki administracyjne pracowników wynikają ze złożoności struktury wydziałowej, która prowadzi do angażowania w proces obsługi znacznej liczby osób. Drugi wymiar wiąże się bezpośrednio z obciążeniami dydaktycznymi. Jak się wydaje, podjęte działania – proces obsady zajęć na poziomie jednostek oraz jego weryfikacja na poziomie wydziału – doprowadziły w pewnym stopniu do racjonalizacji przydziałów, co nie znaczy, że problem ten został rozwiązany. Prace w tej materii winny być więc kontynuowane.

Niepokojącym elementem poprzedniego badania były głosy wskazujące na przejawy naruszania godności w miejscu pracy. Zarówno władze uczelni, jak i wydziału traktują tego typu sprawy niezwykle poważnie. Przede wszystkim informuje się pracowników o istniejących procedurach antymobbingowych, a zdiagnozowane przypadki naruszeń godności są bardzo poważnie traktowane przez władze dziekańskie. Wydaje się, że istnienie na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu procedur antymobbingowych służy rozwiązywaniu problemów sygnalizowanych niniejszą rekomendacją.

### 3. Porównanie uzyskanych wyników pomiaru z wynikami z 3 poprzednich pomiarów

W porównaniu do analiz z lat ubiegłych aktualnie wzrosła liczba osób biorących udział w badaniu. W tym zakresie Wydział Humanistyczny notuje poziom zwrotności przekraczający wartości średnie obserwowane w całej uczelni (28,90% w stosunku do 25,76% w skali uczelni). Podobne relacje dotyczą opinii w poszczególnych kategoriach problemowych, a jedynie w zakresie stosunku do wizerunku UMK oraz pandemii są one niższe niż wartości średnie zanotowane w strukturze UMK. Najgorzej w tym zestawieniu wypada ocena działań władz rektorskich (2,97) oraz systemu wynagradzania (3,09), najlepiej zaś ocena działań bezpośrednich przełożonych (3,96).

Czynnik/rok akademicki	2021/2022	2019/2020	2017/2018	2016/2017
Liczba osób biorących udział w badaniu	63 (28,90%)	57 (27,67%)	39	29
Władze uczelni	2,97	3,24	3,38	—
Władze jednostki	3,20	3,55	3,47	—
Bezpośredni przełożony	3,96	4,05	3,63	—

Wizerunek	3,61	3,76	4,00	—
Warunki pracy	3,76	3,74	3,73	—
Komunikacja	3,63	3,75	3,72	—
Współpraca	3,86	3,97	3,85	—
Zaangażowanie i lojalność	3,73	3,95	3,93	—
Motywacja i satysfakcja	3,30	3,54	3,48	—
Rozwój	3,43	3,78	3,71	—
Wynagrodzenie	3,09	3,19	3,06	—
Pandemia	3,61	3,57	—	—
Naruszanie godności osobistej	9,52%	14,04%	15,4%	—

Opinie pracowników o funkcjonowaniu przełożonych nie odbiegają w znaczący sposób od średnich ocen zanotowanych na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Przede wszystkim na podobnym poziomie ocenia się działania władz rektorskich, przy czym najgorzej w tej kategorii wypada sposób premiowania pracowników za wykonywanie obowiązków (2,57) oraz sprawiedliwe traktowanie wszystkich jednostek Uniwersytetu (2,69). Lepiej w tym wymiarze wypada z kolei ocena władz jednostki, choć i w tym wypadku dostrzega się niedostatki premiowania pracowników za wykonywanie obowiązków (2,92). Najwyżej oceniono jednak działania bezpośrednich przełożonych, gdyż w czterech z dziewięciu kategorii oceny te przekroczyły 4,0, przy czym we wszystkich aspektach wartości te są wyższe niż średnie uniwersyteckie. Najwyżej w tym wymiarze oceniono szacunek w relacjach między przełożonym a pracownikiem (4,31 w stosunku do 4,18 w skali uczelni) oraz system oceny pracy powiązany z jakością jej wykonywania (4,04 w stosunku do 3,76 w skali uczelni).

Na wysokim poziomie pracownicy oceniają również elementy związane ze współdziałaniem. Przede wszystkim wysoko zostały ocenione elementy współpracy. Wartości tu zanotowane odpowiadają w dużym zakresie ocenom całego Uniwersytetu. Przede wszystkim jednak najwyżej traktuje się uprzejmość i chęć do pomocy ze strony pracowników administracji (4,38 w stosunku do 4,27 w skali uczelni) oraz dobre stosunki w zespołach, w których wykonuje się czynności służbowe (4,19 w stosunku do 4,14 w skali uczelni). Nieco gorzej w tej kategorii oceniono kwestie związane z komunikacją, choć i w tym wypadku zanotowane wartości są zbliżone do ocen ogólnouniwersyteckich. Nie zmienia to jednak faktu, że najgorzej ocenia się w tym wypadku obieg dokumentacji pomiędzy jednostkami a administracją Uniwersytetu (3,16 w stosunku do 3,12 w skali uczelni), najlepiej zaś zwrotność informacji na temat wyników ocen okresowych 3,98 w stosunku do 3,88 w skali uczelni).

Kolejna grupa pytań odnosi się do kwestii związanych z zaangażowaniem pracowników i ich motywacją. Przede wszystkim stosunkowo nisko ocenia się motywację i satysfakcję pracowników z wykonywania czynności służbowych. W tej grupie pytań najgorzej wypada ocena miejsca pracy i jego stosunek do sytuacji idealnej (2,87 w stosunku do 2,63 w skali uczelni), najlepiej zaś zadowolenie z aktualnego miejsca pracy (3,69 w stosunku do 3,55 w skali uczelni). Nieco lepiej oceniono zaangażowanie i lojalność, gdyż w dwóch z sześciu kategorii wartości przekroczyły 4,0. Najwyżej oceniono tu otwartość na zmiany służące poprawie funkcjonowania jednostki (4,29 w stosunku do 4,32 w skali uczelni), najslabsze wyniki dotyczą z kolei wiary w pozytywne zmiany na UMK wywołane badaniami satysfakcji (3,12 w stosunku do 3,02 w skali uczelni). Podobnie stosunkowo wysoko ocenia się warunki pracy. W tej kategorii najlepiej postrzegane są działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy (4,25 w stosunku do 3,90 w skali uczelni), najslabiej zaś działania pozwalające zachować równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (3,30 w stosunku do 3,26 w skali uczelni).

W ankiecie satysfakcji oceniano również kwestie związane z wynagradzaniem pracowników oraz możliwością rozwoju. Przede wszystkim bardzo nisko oceniono działania związane z dbałością o wynagradzanie pracowników, gdyż w czterech z siedmiu uwzględnianych pytań wartości średnie nie przekroczyły 3,0. Najślabiej w tej kategorii wypadła ocena zasad premiowania za podejmowanie dodatkowego wysiłku w pracy (2,64 – identyczna wartość w skali uczelni) oraz uwzględnianie indywidualnych wyników pracownika w systemie wynagradzania (2,70 w stosunku do 2,39 w skali uczelni). Lepiej w tej grupie pytań wypadła ocena możliwości rozwoju pracowników, choć i tu poszczególne oceny nie przekroczyły 4,0. Najniżej ocenia się stosowany w jednostce system awansu (3,31 w stosunku do 3,05 w skali uczelni) oraz czytelność tego systemu (3,32 w stosunku do 3,08 w skali uczelni).

Pracownicy wypowiedzieli się w ankiecie również na temat związany z postrzeganiem uczelni jako ośrodka naukowo-dydaktycznego. Zanotowane wyniki są jednak w tym wypadku niższe niż średnie wartości w skali całej uczelni. Należy zauważyć, że najślabiej w tym wymiarze wypadło postrzeganie wydziału/jednostki jako renomowanego ośrodka dydaktycznego (3,52 w stosunku do 3,66 w skali uczelni) oraz naukowego (3,55 w stosunku do 3,74 w skali uczelni). Zróżnicowane opinie zanotowano natomiast w wypadku określania stosunku do pandemii i reakcji władz na zmieniające się okoliczności. Najwyższe wartości w tej kategorii odnoszą się do deklarowanej gotowości prowadzenia zajęć online nawet po ustaniu pandemii (4,17 w stosunku do 3,94 w skali całej uczelni), najniższe zaś wskazują na wsparcie udzielane przez władze UMK umożliwiające realizację pracy zdalnej (3,08 w stosunku do 3,18 w skali uczelni).

Na koniec tej części warto zwrócić uwagę na znaczne rozbieżności w ocenach poszczególnych aspektów funkcjonowania uczelni dokonane przez nauczycieli akademickich i pracowników administracji. Przede wszystkim w grupie nauczycieli akademickich żaden komponent ankiety nie został oceniony poniżej 3,0, przy czym najlepiej ocenia się działanie bezpośrednich przełożonych (4,12 w stosunku do 3,72 w skali uczelni), najślabiej zaś działania władz uniwersytetu (3,02 w stosunku do 2,90 w skali uczelni). Zdecydowanie słabiej wypadają natomiast analogiczne aspekty oceniane przez pracowników administracji. Przede wszystkim w siedmiu kategoriach wyniki są niższe niż 3,0, jak również lokują się one znacznie poniżej średnich uniwersyteckich. Najślabiej wypada tu ocena możliwości rozwoju (1,94 w stosunku do 2,98 w skali uczelni), a dalej kolejno relacje z bezpośrednim przełożonym (2,09), z władzami jednostki (2,20), ocena poziomu wynagrodzenia (2,23), ocena władz UMK (2,45), motywacji i satysfakcji (2,65) i wreszcie współpracy (2,80). Na marginesie dodajmy, że w ankiecie wypowiedziało się 5 osób (25% uprawnionych).

#### **4. Opis podstawowych problemów wymagających działań naprawczych (usprawniających)**

Prawdopodobnie najczęściej podnoszonymi przez pracowników mankamentami funkcjonowania uczelni i wydziału jest brak czytelnych procedur awansu zawodowego oraz systemu wynagradzania i premiowania, co dotyczy zarówno pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, jak i pracowników administracji. Ten komponent oceny wypadł bowiem zdecydowanie najgorzej w przeprowadzonym badaniu satysfakcji. Podkreśla się przy tym niedostatki systemu oceny oraz brak procedur awansowych. Jak się wydaje, wiele działań z tym związanych zostało już podjętych. Na Wydziale Humanistycznym został opracowany i jest aktualnie stosowany system przyznawania nagród dziekańskich, który uwzględnia nie tylko osiągnięcia naukowe, ale również dydaktyczne i organizacyjne. Ustalono również w strukturze uczelni procedury ocen okresowych oraz awansowych. Trwają prace nad szeroko zakrojonym wprowadzaniem nowej Strategii UMK. Nie zmienia to jednak faktu, że kwestie wynagrodzeń oraz premiowania pracowników za dodatkową pracę są bezpośrednio zależne od kondycji finansowej uniwersytetu. Istotne jest jednak to, aby podejmowane działania były spójne, a dystrybucja środków następowała w sposób czytelny i obiektywny.

W tegorocznym badaniu nadal dość mocno wybrzmiewa problem organizowania procesu organizacji pracy i kształcenia. Wskazuje się przy tym na kwestie związane z procesem podejmowania decyzji w kluczowych aspektach funkcjonowania uczelni oraz informowania w nich pracowników. Można sądzić, że skala tego problemu zmalała w związku z mniejszym wpływem sytuacji pandemicznej, co nie znaczy, że sam problem zniknął. Pracownicy zwracają uwagę na brak stabilności w realizacji obowiązków administracyjnych i dydaktycznych, opóźnienia w realizacji zamówień na materiały i urządzenia, ograniczenie wpływu na działalność pracowników zmiennych rozwiązań prawnych o charakterze zewnętrznym. W wielu wypadkach wskazane problemy są niezależne od władz uczelni i wydziału, niemniej można by oczekiwać działań służących minimalizacji skutków podejmowanych decyzji.

W przeprowadzonym badaniu pojawiają się ponownie głosy dotyczące systemu pracy i jej organizacji, choć ich wydźwięk zdecydowanie zmalał. Pracownicy wypowiadający się w badaniu satysfakcji zwracają jednak uwagę na sposób prowadzenia polityki kadrowej, poziom motywacji w wykonywaniu powierzonych obowiązków, nieskuteczność procedur związanych z pracą oraz zachowywanie równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Ostatni wskazany problem wiąże się dodatkowo z przeciążeniem obowiązkami części zarówno pracowników naukowych i dydaktycznych, jak i administracyjnych. W pierwszej grupie przeciążenie to skutkuje ograniczeniem aktywności naukowej. Prócz tego pewnym problemem dostrzeżonym na wydziale jest brak pełnej informacji o możliwościach rozwoju pracowników poprzez ich udział w różnego rodzaju szkoleniach i kursach, w tym szkoleniach finansowanych z budżetu uczelni. Problem ten dotyczy szczególnie pracowników administracji.

Pomimo podjętych już wcześniej działań nadal pojawiają się uwagi do istniejącego systemu komunikacji, szczególnie pomiędzy jednostkami ogólnouczelnianymi i wydziałowymi. Ponadto w ankietach zwraca się uwagę na słabość systemu współpracy między jednostkami uczelni i wydziału (m.in. brak organów kolegialnych umożliwiających zabieranie głosu w kluczowych sprawach). Z tego też powodu wskazane jest dopilnowanie skuteczności działania procedur przekazywania informacji, m.in. dotyczących wyników konkursów grantowych organizowanych w ramach Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza.

Nadal – pomimo podjętych działań – pojawiają się głosy wskazujące na naruszenia godności osobistej w miejscu pracy. W aktualnym badaniu blisko 10% ankietowanych (6 osób na 63, które wypowiedziały się w ankiecie) podnosiło kwestie z tym związane. W związku z tym należy kontynuować działania dotyczące rozpowszechnienia informacji o istniejących na UMK procedurach antymobbingowych. Jednocześnie konieczne jest podejmowanie szybkich działań w wypadku zaistnienia znamion tego zjawiska.

## 5. Zbiór rekomendowanych działań usprawniających

Lp.	Rekomendacja	Osoba odpowiedzialna	Termin
1.	Podjąć działania na rzecz <b>zwiększenia udziału pracowników w badaniach</b> dot. satysfakcji	Uczelniana Rada ds. Jakości Kształcenia; wydziałowy koordynator ds. jakości kształcenia	Zadanie ciągłe
2.	Rekomenduje się wypracowanie czytelnego <b>systemu wynagradzania</b> uwzględniającego realne zaangażowanie pracowników.	Władze uczelni, wydziału	Rok 2023
3.	Rekomenduje się wprowadzenie zasad <b>klarownej polityki kadrowej i awansowej</b> , dotyczącej zarówno	Władze uczelni, wydziału	Rok 2023

	pracowników naukowych i dydaktycznych, jak również pracowników administracji		
4.	Wypracowanie <b>stabilnych zasad funkcjonowania uczelni</b> przy istnieniu ograniczeń zewnętrznych	Władze uczelni	Pierwszy kwartał 2023
5.	Podjęcia działań związanych z <b>poprawą przepływu informacji na wydziale</b> , jak również pomiędzy poziomami organizacji	Władze uczelni, wydziału	Pierwszy kwartał 2023
6.	Rozważenie wprowadzenia <b>bardziej zrównoważonego systemu obciążenia</b> pracowników obowiązkami, zarówno w sferze dydaktycznej, jak i administracyjnej	Dziekan WH, kierownicy jednostek organizacyjnych wydziału	Pierwszy kwartał 2023
7.	Należy w większym zakresie reagować na przypadki naruszania godności osobistej przez <b>rozpowszechnienie informacji na temat procedur antymobbingowych</b>	Władze uczelni, wydziału, Uczelniana Rada ds. Jakości Kształcenia UMK	Zadanie ciągle

## 6. Wnioski końcowe

Analiza wyników przeprowadzonego badania satysfakcji pracowników za rok akademicki 2021/2022 została zdominowana przez kwestie prowadzonej polityki kadrowej, stosowanych systemów wynagradzania i premiowania oraz stabilności podejmowanych decyzji organizacyjnych. Jak się wydaje, kwestie te są bezpośrednio zależne od dwóch czynników szczegółowych – sytuacji finansowej uczelni w ostatnim okresie oraz trudności organizacyjnych związanych z sytuacją zewnętrzną. Można również przypuszczać, że część rekomendacji odnosi się do kwestii, których rozwiązania już się podjęto, ale efekty takich procesów jeszcze nie są widoczne.