



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków, Gliwice

**WSB University**

# **Strategia HR dla pracowników naukowych Raport wewnętrzny**

Dąbrowa Górnicza 2023

## 1. Informacje o Organizacji

Numer sprawy: 2019PL460368
Nazwa organizacji: <b>Akademia WSB</b>
Dane kontaktowe (adres): Cieplaka 1c, Dąbrowa Górnicza, 41-300

DATA WYSŁANIA POPARCIA: 11/2019  
 TERMIN ZŁOŻENIA: 11/09/2020  
 TERMIN OCENY WEWNĘTRZNEJ: II-V 023

<i>Łączna liczba badawczy = pracownicy, stypendyści, doktoranci zatrudnieni na etacie lub na czas określony w projektach*</i>	299
<i>w tym zagraniczni (m.in. obcokrajowcy)*</i>	73
<i>w tym finansowani ze źródeł zewnętrznych (np. w ramach programów wymiany)*</i>	138
<i>w tym kobiety*</i>	119
<i>w tym badacze poziomu R3 lub R4 = z wysokim stopniem samodzielności naukowej, najczęściej na stanowisku profesora*</i>	114
<i>w tym na poziomie R2 = najczęściej po uzyskaniu stopnia naukowego doktora</i>	91
<i>W tym na poziomie R1 = w większości organizacji doktoranci*</i>	94
<i>Łączna liczba studentów (jeśli dotyczy)*</i>	14276
<i>Łączna liczba pracowników (w tym władze uczelni, administracja oraz wykładowcy i badacze)*</i>	348
<b>FUNDUSZE NA BADANIA (za ostatni rok finansowy: 2022)</b>	€
<i>Całkowity, roczny nakład środków finansowych na badania naukowe</i>	4 498 390,16
<i>Roczne finansowanie badań naukowych przez MNiSW</i>	546 877,33
<i>Środki finansowe na badania pozyskane z instytucji zewnętrznych (innych niż ministerialne), w tym z projektów unijnych, w skali roku</i>	802 064,01
<i>Środki pozyskane z innych źródeł niż wymienione powyżej, w tym ze źródeł prywatnych lub pozarządowych, w skali roku</i>	162 711,36
<b>PROFIL ORGANIZACJI (bardzo krótki opis organizacji, max 100 słów)</b>	
<i>Łączna liczba badawczy = pracownicy, stypendyści, doktoranci zatrudnieni na etacie lub na czas określony w projektach*</i>	
<p>WSB University (WSB) is private (non-profit), it has operated since 1995 (5 branches, around 12000 students from 40 countries). Key research fields: Management&amp;Economics, Education, Security, Engineering (ICT included). The academics are trigged to faculties and scientific units: Research Institute on Territorial and Inter-Organizational Cooperation, Centre for Quality and Innovation, Technology Transfer Center and Center of Modern Methods&amp;Technologies. WSB focuses on interdisciplinary research. Since 2013, WSB academics have ran over 100 projects: Visegrad Fund, Horizon 2020, Erasmus +, Interreg, AI for Earth, national funds (around 37 mln euro). WSB cooperates with clusters, euro-regions, enterprises, HEIs, research centers, NGOs, local authorities.</p>	

## 2. Mocne i słabe strony obecnej praktyki

### Aspekty etyczne i zawodowe:

Podobnie jak w badaniu ankietowym przeprowadzonym wśród pracowników i doktorantów AWSB w 2019 roku aspekty etyczne i zawodowe są oceniane bardzo wysoko. Diagnoza zrealizowana w 2023 roku wykazała, że aż 99% respondentów pozytywnie oceniło przestrzeganie zasady wolności badań naukowych („zdecydowanie zgadzam się” - 89,91% oraz „zgadzam się” - 9,17%). W badaniu przeprowadzonym w 2019 roku uzyskany był również wysoki wynik - 99%, jednak aż o 5% wzrósł wskaźnik najwyższych ocen w tym pytaniu („zdecydowanie się zgadzam”).

Respondenci zapytani o kwestie etyczne oraz zawodowe w pytaniach: o wpływ na problematykę badań zrealizowanych na Uczelni, wolności przekonań i wypowiedzi, określania metod rozwiązywania problemów również w zdecydowanej większości udzielali odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” (76,15%) oraz „zgadzam się” (21,10%). Jedynie 1,83% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co również stanowi wzrost względem i tak bardzo wysokich wyników poprzedniego badania [„zdecydowanie zgadzam się” (70,55%) oraz „zgadzam się” (25,15%)].

Utrzymana została także wysoka ocena podejścia uczelni wobec badaczy (pytanie o postrzeganie doktorantów oraz nauczycieli akademickich jako profesjonalistów i traktowaniu ich zgodnie z tym faktem). Znacząca większość respondentów (w sumie 93,58%) udzieliła odpowiedzi pozytywnej: odpowiednio 58,72% dla odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” i 34,86% dla „zgadzam się”; odpowiedzi „trudno powiedzieć” udzieliło jedynie 4,59% badanych, a „nie zgadzam się” i „zdecydowanie się nie zgadzam” niespełna 2%. W roku 2019 pozytywnie wypowiedziało się w tym zakresie 91% respondentów (63% dla odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” i 28% dla „zgadzam się”).

Podjęte starania zaowocowały także wzmocnieniem wysoko ocenianego już w 2019 wskaźnika realizacji działań na rzecz zaangażowania społecznego pracowników badawczych. Obowiązek rozpowszechnienia wyników badań ogółowi społeczeństwa spotyka się z aprobatą: pozytywnej odpowiedzi udzieliło w sumie aż 89,91% respondentów („zdecydowanie zgadzam się” wybrało 63,30% respondentów, a „zgadzam się” – 26,61%). Jest to jednoprocentowy wzrost względem ostatniego badania, przy czym o 1% zmalała ilość osób deklarujących w tym obszarze odpowiedź „trudno powiedzieć”. Podobnie, bardzo wysoko jest oceniana konieczność spełniania obowiązku udostępniania wyników badań środowiskom eksperckim w myśl tej zasady.

Obowiązek rozpowszechniania wyników badań spotkał się z podobną akceptacją i uznaniem, co poprzednie pytanie. Niezdecydowani udzielający odpowiedzi „trudno powiedzieć” stanowili 9,17% wszystkich badanych, negatywnie o obowiązku rozpowszechniania wyników wypowiedziała się jedna respondentka/ jeden respondent, co stanowi 0,92% wszystkich badanych.

Zgodnie z założeniami i podjętymi staraniami utrzymany został bardzo wysoki wskaźnik oceny zasady niedyskryminacji, której w badaniu poświęcono aż osiem pytań szczegółowych. W Akademii WSB kładzie się szczególny nacisk na przestrzeganie takich norm. Na każde z ośmiu pytań o dyskryminację (ze względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne narodowe, społeczne lub językowe, religię albo wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność, przekonania polityczne, status społeczny bądź materialny) ankietowani zdecydowanie potwierdzili, że nie zauważają jej przejawów. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” udzielało od 76% do 84% respondentów. Od 11% do 17% wszystkich ankietowanych odpowiedziało „zgadzam się”. Liczba niezdecydowanych we wszystkich pytaniach oscyluje w granicy od 2% do 6%. Bardzo wysoką ocenę uzyskało również stosowanie w Akademii WSB zasad i procedur wynikających z przepisów dotyczących zdrowia, bezpieczeństwa i higieny pracy, a także związanych z ochroną danych osobowych i poufnością informacji. Jest to powiązane ze sprawnymi procedurami wdrożonymi w ostatnich latach.

Trzeba wskazać, że w obszarze „aspekty etyczne i zawodowe” za najłagodniejszą stronę uznano procedury regularnej oceny naukowców i prowadzonej przez nich aktywności naukowej, jej przejrzystości, a także niezależności komisji sprawdzającej. Odpowiedzi pozytywnie oceniającej procedury i rozwiązania w AWSB udzieliło w sumie 84,41% respondentów (odpowiednio 57,80% dla „zdecydowanie zgadzam się” oraz 26,61% dla „zgadzam się”). Trudno powiedzieć wybrało 12,84% ankietowanych, a odpowiedzi negatywnie oceniającej system i procedury udzieliło łącznie 3% ankietowanych. Trudno uznać ten wynik za zły. Wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” wynika z faktu,

że planowana i zapowiadana w Action Plan modernizacja systemu oceniania opóźniła się i jest obecnie na etapie wdrażania, po ostatnich konsultacjach w środowisku akademickim AWSB.

Podsumowując, można stwierdzić, że obszar aspektów etycznych i zawodowych należy do bardzo mocnych stron uczelni, co potwierdza zdecydowana większość odpowiedzi pozytywnych na każde z zadanych w bloku pytań. Odpowiedzi neutralne „trudno powiedzieć” w żadnym pytaniu nie przekroczyły 9,5% wszystkich udzielonych odpowiedzi. Odsetek odpowiedzi negatywnych znajduje się w granicy błędu statystycznego, nie przekraczając 3%.

Ten obszar był bardzo pozytywnie oceniany przez pracowników (także w ramach wewnętrznej analizy procedur – analiza jakościowa) na etapie wstępnej oceny. W związku z tym zaplanowane (i wdrożone) działania miały przede wszystkim charakter wzmacniania dobrych praktyk, ich systematyzacji i utrwalania. Podjęto również działania informacyjne na rzecz promowania tych praktyk i ich upowszechniania wśród wszystkich pracowników.

Konkludując, utrzymany został status quo w którym:

- zdecydowana większość pracowników postrzega uczelnię jako miejsce dające pełną swobodę wypowiedzenia się i doboru kierunków badań, a także metod badawczych w ramach prowadzonej działalności naukowej;
- zdecydowana większość pracowników i doktorantów postrzega Akademię jako instytucję gwarantującą wolność badań naukowych i poszanowanie odpowiedzialności zawodowej w działalności naukowej;
- uczelnia jest oceniana jako zapewniająca warunki organizacyjne do prowadzenia badań, realizacji projektów oraz rozwoju zawodowego;
- naukowcy są odpowiednio motywowani, a ich działania naukowe wspierane zgodnie z zasadami zawodowymi i etycznymi wymienionymi w Karcie Naukowca oraz Kodeksie Postępowania;
- w uczelni przestrzegane są przepisy krajowe, sektorowe oraz instytucjonalne, regulujące warunki pracy, dostępność szkoleń, możliwości awansu oraz dostęp do narzędzi;
- w uczelni funkcjonują jednostki wspierające badaczy w stosowaniu etycznych i zawodowych standardów, m.in. Komisja ds. Etyki, Centrum Jakości, Dział Rozwoju Nauki, Komisja Etyki oraz takie narzędzia jak: superwizja, system antyplagiatowy, regulacje wewnętrzne dotyczące ochrony własności intelektualnej, bazy bibliograficzne dostępne online;
- pracownicy zobowiązani są do przestrzegania (i przestrzegają) krajowych oraz branżowych przepisów dotyczących zarządzania funduszami badań; w tym zakresie mogą również liczyć na wsparcie Działu Rozwoju Nauki oraz Działu Finansowego;
- uczelnia dużą wagę przywiązuje do wolności badań naukowych, wolności publikacji ich wyników, wspiera dyskusyjność oraz różnorodność poglądów i stanowisk badawczych;
- duży nacisk kładzie się na zasady niedyskryminowania oraz równego traktowania pracowników.

W ramach obszaru „aspekty etyczne i zawodowe” zostało zaplanowanych 13 inicjatyw, z czego wdrożono 10 z nich, w trakcie realizacji jest 1 inicjatywa, a realizacja 2 nastąpi w najbliższej perspektywie.

Inicjatywy wdrożone:

- A1: Stworzenie Strategii HR, obejmującej zasady HRS4R oraz polityki OTM-R – Polityki rekrutacyjnej i procesu rekrutacji w jednolitym dokumencie;
- A2: Opracowanie Strategii Rozwoju Uczelni, obejmującej stosowanie zasad HRS4R oraz polityki OTM-R;
- A12: Opracowanie systemu raportowania działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej;
- A13: Opracowanie zasad cyfrowego gromadzenia, przechowywania oraz udostępniania publikacji naukowych i wyników badań w repozytorium;
- A14: Publikacja (praktyczny przewodnik) dla pracowników naukowych nt. dobrych praktyk w zakresie publikowania/ udostępniania publikacji w wolnym dostępie (repozytorium);
- A15: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego skierowanego do naukowców;
- A16: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego: prowadzenie regularnego mailingu (newslettera) dotyczącego wspierania działalności badawczej oraz możliwości rozwoju naukowców;
- A19: Organizacja spotkań kierowanych do nowych pracowników naukowych i doktorantów (otwartych dla wszystkich chętnych) na temat możliwości upowszechniania, popularyzowania i promowania wyników B+R;
- A22: Opracowanie i rozesłanie pakietów informacyjnych dotyczących polityki bezpieczeństwa i przetwarzania informacji do pracowników naukowych i doktorantów AWSB.

Częściowo wdrożone inicjatywy:

- A11: Opracowanie polityki badań AWSB obejmującej operacyjne zasady wdrażania i promowania działalności naukowej, a także tworzenie środowiska motywującego do aktywności naukowej;
- A25: Opracowanie zasad profesjonalnej superwizji w zakresie wspierania pracy dydaktycznej oraz naukowej młodych pracowników i doktorantów przez bardziej doświadczonych pracowników nauki.

Inicjatywy, których wdrożenie nastąpi w najbliższej perspektywie:

- A18: Opracowanie Przewodnika Ścieżki Rozwoju Kariery Naukowej, obejmującego zestawienia przydatnych informacji o ścieżkach kariery, mechanizmach finansowania działalności badawczej i upowszechniającej, możliwościach podnoszenia swoich kompetencji na uczelni i poza nią;
- A23: Aktualizacja zamieszczonego na stronie internetowej uczelni zbioru ogólnokrajowych i europejskich przepisów oraz wytycznych dotyczących zagadnień etycznych w obszarze B+R; udostępnienie kluczowych dokumentów w języku angielskim.

### Rekrutacja i selekcja:

W przeprowadzonym badaniu ankietowym łącznie 86% respondentów oceniło stosowane w AWSB standardy rekrutacji na poziomie powyżej średniej i jest to wzrost o 10 punktów procentowych względem badania przeprowadzonego w 2019 roku. Na pytanie o przejrzyste standardy przyjmowania nauczycieli akademickich do Akademii WSB respondenci (pracownicy badawczy i badawczo-dydaktyczni) w 2023 roku w zdecydowanej większości udzielili odpowiedzi pozytywnych: „zdecydowanie zgadzam się” wybrało 50,46% wszystkich ankietowanych, a odpowiedzi „zgadzam się” odzwierciedliła opinię 35,78% respondentów. Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało 9,17% wszystkich ankietowanych. W 2019 roku na odpowiedź „zdecydowanie zgadzam się” wskazało 40,49% respondentów, odpowiedź „zgadzam się” odzwierciedliła opinię 36,20% osób, natomiast „trudno powiedzieć” wybrało aż 22,7% badanych.

**Zasada Rekrutacja wg Kodeksu (Recruitment (Code))** została wysoko oceniona w obecnym badaniu. Na pytanie dotyczące ogłoszeń o zatrudnienie w AWSB oraz stosowania przejrzystych procedur rekrutacji możliwych do porównania na poziomie międzynarodowym 46,79% respondentów zdecydowanie zgodziło się z treścią pytania. Razem z 36,70% ankietowanych, którzy udzielili odpowiedzi „zgadzam się”, stanowi to w sumie 83,49% odpowiedzi twierdzących. Na pozytywną tendencję wskazuje niski wynik procentowy dla odpowiedzi „trudno powiedzieć”, która została udzielona przez 11,93% respondentów. Dla porównania w roku 2019 odpowiedzi pozytywne zadeklarowało 77,3%, natomiast na neutralne „trudno powiedzieć” wskazało 22,09% ankietowanych, czyli aż o 10% więcej niż obecnie.

Warto zaznaczyć, że tak jak w badaniu poprzednim, z bardzo wysokim uznaniem respondentów spotkały się realizacje zasad dotyczących **Ocena zasług wg Kodeksu (Judging merit (Code))** – 86% ocen pozytywnych, jedynie 12% „trudno powiedzieć”; zasady **Odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów wg Kodeksu (Variations in the chronological order of CVs (Code))** – 86% odpowiedzi pozytywnych, jedynie 13% „trudno powiedzieć”; zasada **Uznawanie doświadczenia w zakresie mobilności wg Kodeksu (Recognition of mobility experience (Code))** 97% odpowiedzi pozytywnych; **Uznawanie kwalifikacji wg Kodeksu (Recognition of qualifications (Code))** – 89% odpowiedzi pozytywnych, jedynie 10% „trudno powiedzieć”; **Staż pracy wg Kodeksu (Seniority (Code))** – 88% odpowiedzi pozytywnych, jedynie 10% „trudno powiedzieć”.

Dobrze, ale poniżej zakładanych wskaźników oceniona została zasada dotycząca Stanowiska dla pracowników ze stopniem doktora wg Kodeksu (Postdoctoral appointments (Code)). Na pytanie, czy w AWSB wobec naukowców posiadających stopień doktora ustala się jasne zasady odnośnie oczekiwań zawodowych, perspektywy (czasu) zatrudnienia, maksymalnego okresu obejmowania stanowiska lub wymagań dotyczących awansu naukowego uzyskano 81,65% pozytywnych odpowiedzi (44,95% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie zgadzam się”, a 36,70% – „zgadzam się”). 16% badanych odpowiedziało „trudno powiedzieć”, a 1,83% (2 osoby) nie zgodziły się ze stwierdzeniem w pytaniu. Wynika to przede wszystkim z faktu, że pracownicy naukowcy z tytułem doktora, a więc będący dopiero na drodze do habilitacji, podejmują najwięcej aktywności zawodowych. Często też sprawują liczne, odpowiedzialne obowiązki, uwzględniające zadania administracyjne, organizacyjne itp.

Warto podkreślić, że wyżej wymienione zasady zostały ocenione jako spełnione już na etapie oceny wstępnej, a plan działań obejmował przede wszystkim aktywności i inicjatywy zorientowane na wzmocnienie dobrych praktyk oraz ich standaryzację.

Jako zasady realizowane w najniższym stopniu wskazać należy **Dobór kadr wg Kodeksu (Selection (Code))** oraz **Przejrzystość wg Kodeksu (Transparency (Code))**. Na pytanie, czy skład komisji reprezentowany jest przez osoby

o różnych kwalifikacjach i doświadczeniach, w tym czy składają się z reprezentantów różnych dyscyplin, branż i sektorów, odpowiedzi w pełni twierdzącej udzieliło 47% respondentów, twierdzącej 35%, natomiast „trudno powiedzieć” wskazało 16% badanych. Z kolei na pytanie o informacje zwrotne dla kandydatów, tj. ogłaszanie wyników, kryteria wyboru, zapewnianie informacji o mocnych i słabych stronach, odpowiedzi „zdecydowanie tak” udzieliło 43,12%, a „zgadzam się” 33,94%. Wzrosła tu jednak liczba odpowiedzi „trudno powiedzieć” do poziomu 20,18%. Uzyskane odpowiedzi, jak również analiza praktyk stosowanych w działaniach rekrutacyjnych wskazują, że co prawda zasady Kodeksu są realizowane, należy jednak kontynuować działania zorientowane na utrwalenie i wzmocnienie dobrych praktyk.

Podsumowując, do mocnych stron obszaru rekrutacji i selekcji można zaliczyć standardy rekrutacji, uznanie kwalifikacji, ocenę zasług oraz uwzględnianie odstępstw od porządku chronologicznego życiorysów w procesie rekrutacji (akceptowanie przerw w przebiegu kariery zawodowej kandydatów, postrzeganie przerw jako ewolucji kariery). Do słabych stron, w świetle badania ankietowego, zaliczone zostały Dobór kadr wg Kodeksu (skład komisji) i przejrzystość procedury rekrutacji (informacje zwrotne dla kandydatów).

Trzeba zwrócić uwagę, że Akademia WSB jest jednostką niepubliczną, dlatego nie obowiązuje jej *in sensu* wymóg prowadzenia postępowania konkursowego zgodnie z wytycznymi określonymi w ustawie. Jednakże zgodnie z przyjętymi założeniami oraz strategią Uczelni podejmowane są wszelkie działania, aby postępowania rekrutacyjne były maksymalnie transparentne. Stąd m.in. plan opracowania i wdrożenia Strategii OTM-R, uwzględniającej wszystkie zasady i wytyczne Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania. Zasadniczą słabością procesu rekrutacji AWB pozostaje ograniczony zakres umocowania zasad OTM-R w wewnętrznych przepisach uczelnianych. Pochodną ww. luki jest także brak szczegółowych i ujednoczonych kryteriów naboru oraz oceny kandydatów: skodyfikowanego procesu przeprowadzania procesu rekrutacji (w tym powoływania komisji rekrutacyjnych) jako ogólnouczelnianej procedury. Ważne jest również, aby takie zasady były w maksymalnym stopniu uproszczone oraz uwzględniały możliwość zapewniania informacji zwrotnej kandydatom.

Analiza wykazała jednoznacznie, że właśnie przejrzystość jest najslabszym elementem polityki zatrudnienia AWSB. Dotyczy to procedur rekrutacyjnych, ale przede wszystkim wynagrodzeń. Wyzwaniem dla organizacji powinna być poprawa transparentności polityki organizacyjnej w zakresie rekrutacji, selekcji oraz wynagradzania. Według ankietowanych procedury kwalifikacji pracowników nie są wystarczająco jasne, dotyczy to także progów finansowych na poszczególnych stanowiskach. Celem ogólnym na kolejne lata będzie zatem wdrożenie w pełni zasad OTM-R, czyli Otwartych, Przejrzystych i Opartych na Merytorycznej Ocenie Zasad Rekrutacji na poziomie organizacyjnym. Celem operacyjnym, który ulega przesunięciu na kolejny okres, jest opracowanie i wdrożenie skodyfikowanej polityki (strategii) OTM-R, obejmującej szczegółowe wytyczne dotyczące procesów rekrutacyjnych. Będzie to ramowy opis polityki rekrutacyjnej, zawierający takie elementy jak: zasady wyboru członków komisji rekrutacyjnych, sposób ich pracy, możliwości włączenia specjalistów z innych jednostek do prac komisji oraz indywidualne kryteria wyboru kandydatów. W ramach strategii planuje się ponadto wdrożenie elektronicznego, ustandaryzowanego formularza dla naukowców aplikujących o pracę w wersji polskiej i angielskiej. Takie działanie umożliwi dostarczenie kandydatom informacji o rekrutacji w przystępny sposób oraz metodyczne ustrukturalizowanie i dostosowanie do Euraxess niezbędnych informacji i wymogów rekrutacji.

W ramach „obszaru rekrutacja i selekcja” zaplanowano do realizacji 9 inicjatyw, z czego ukończono 4, 1 jest w trakcie przeprowadzania, a 4 zostaną zrealizowane w kolejnym okresie.

Inicjatywy wdrożone:

- A1: Stworzenie Strategii HR, obejmującej zasady HRS4R oraz polityki OTM-R – Polityki rekrutacyjnej i procesu rekrutacji w jednolitym dokumencie;
- A2: Opracowanie Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2021-2026, obejmującej stosowanie zasad HRS4R oraz polityki OTM-R;
- A6: Stworzenie serwisu rekrutacyjnego na stronie internetowej uczelni umożliwiającego elektroniczne składanie aplikacji online (w tym w języku angielskim) zgodnie z standaryzowanym formularzem rekrutacyjnym;
- A21: Organizacja szkoleń dla członków komisji z zakresu dobrych praktyk stosowanych w procesach rekrutacyjnych.

Częściowo wdrożone inicjatywy:

- A4: Opracowanie szablonu ogłoszenia rekrutacyjnego zgodnego z standardem Euraxess.

Inicjatywy, których wdrożenie nastąpi w najbliższej perspektywie:

- A3: Opracowanie przewodnika dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania;
- A5: Publikowanie ogłoszeń o naborach w serwisie: <https://euraxess.ec.europa.eu/>;
- A17: Aktualizacja regulaminu wynagradzania pracowników naukowych, który precyzowałby zasady i mechanizmy finansowania naukowców; będzie on regulował zarówno proces ustalania poziomu wynagrodzenia nowozatrudnianych osób, jak również zmiany poziomu wynagrodzeń osób już pracujących;
- A24: Stworzenie systemu kontroli jakości polityki OTM-R, opartego na sprawozdaniach oraz ankiecie online (system obejmować będzie analizę przekazywanych Rektor raportów komisji rekrutacyjnych i informacje zwrotne dotyczące procesu, uzyskane od kandydatów - uczestników rekrutacji).

#### Warunki pracy:

W stosunku do poprzedniego badania utrzymany został bardzo wysoki wskaźnik odpowiedzi dobrze oraz bardzo dobrze oceniających (powyżej średniej) realizację zasady uznania zawodu. Łącznie uzyskano 93,58% odpowiedzi pozytywnych („zdecydowanie zgadzam się” - 58,72%, „zgadzam się” - 34,86%, „trudno powiedzieć” - 4,59%). W 2020 roku odpowiedzi twierdzącej udzieliło 91% badanych. Podobnie jak w poprzednim badaniu także i teraz bardzo wysoko oceniona została realizacja zasady przyjaznego **środowiska badań naukowych (Research environment)**. Pozytywnie spostrzegało ją aż 93,58% badanych („zdecydowanie zgadzam się” - 58,72%, „zgadzam się” - 34,86%). Podejmowane działania zaowocowały również doskonałą ewaluacją wdrażania zasady **Warunki pracy (Working conditions)**. Pozytywnie oceniło ją 89,91% respondentów („zdecydowanie zgadzam się” - 68,81%, „zgadzam się” - 21,10%). W roku 2020 zanotowano 87% pozytywnych ocen. Podobnie jest w przypadku zasady **Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie (Stability and permanence of employment)**. Jej pozytywna ocena pojawiła się już w 2020 roku (82,21%). Obecnie wskaźnik ten stanowi aż 88,99%, przy czym aż o 10 punktów procentowych wzrosła ilość odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”. W obecnie przeprowadzonym badaniu wynosi aż 57,80%, obok 31,19% odpowiedzi „zgadzam się” oraz niespełna 10% „trudno powiedzieć”.

W nieco bardziej spolaryzowany sposób, choć generalnie pozytywnie, została oceniana zasada **Finansowanie i wynagrodzenie (Funding and salaries)**. Trzeba wyjaśnić, że ocena realizacji tej zasady ze względu na jej wieloaspektowość oraz na fakt, że Akademia WSB jest instytucją prywatną, rozdzielona została na dwa pytania. Jedno dotyczyło obowiązkowych ubezpieczeń społecznych, świadczeń wynikających z przepisów krajowych, a także krajowych i sektorowych umów zbiorowych. W tym przypadku (tak jak w ostatnim badaniu) ponad 94% ankietowanych odpowiedziało twierdząco (62,39% dla odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” i 32,11% dla „zgadzam się”). Pozostali uczestnicy badania wybrali odpowiedź „trudno powiedzieć”, co stanowiło niecałe 6% respondentów. Drugie pytanie dotyczyło – zgodnie z intencją zasady – atrakcyjności i adekwatności (sprawiedliwości) systemu wynagradzania. Trzeba podkreślić, że są to kwestie zindywidualizowane i przeważnie postrzegane bardzo subiektywnie. W tym pytaniu odpowiedzi pozytywnej udzieliło 76,15% (43,12% dla „zdecydowanie zgadzam się” i 33,03% dla „zgadzam się”). W porównaniu do poprzednich zagadnień wzrosła liczba respondentów, którzy udzielili odpowiedzi „trudno powiedzieć” (16,51%). Jedynie 7,34% wszystkich ankietowanych oceniło realizację tej zasady negatywnie. Wynik ten jest porównywalny i zasadniczo poprawiony o 4 punkty procentowe względem ostatniego badania, przy czym aż o 10 punktów procentowych zmniejszyła się obecnie ilość odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz „nie zgadzam się”. Stanowi to bardzo dobry wynik, zwłaszcza w kontekście kryzysu ekonomicznego i rosnących kosztów życia. Te zjawiska związane są m.in. z pandemią COVID-19, lockdownem, wojną na Ukrainie, a dalej stagnacją ekonomiczną oraz obecną wysoką inflacją.

Zgodnie z oczekiwaniami, tak samo jak w badaniu wstępnym, bardzo pozytywnie została oceniona zasada **Równowagi płci (Gender balance)**. Na pytanie o politykę równości, równowagi na każdym etapie kariery zawodowej kobiet i mężczyzn największa grupa badanych udzieliła odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” (67,89%) oraz „zgadzam się” (27,52%). Odpowiedź „trudno powiedzieć” stanowiła jedynie 3,67%, a nie zgadzam się - 0,92%. Sytuacja, względem poprzedniego badania, jest bardzo dobra i stabilna w tym obszarze. Warto dodać, że w ostatnich 2 latach w Akademii WSB wdrożona została Strategia Równości Płci, powołano Pełnomocnika ds. Równości, a także przeprowadzono cały szereg działań informacyjnych i szkoleniowych w obszarze polityk równości oraz różnorodności.

Bardzo pozytywnie została oceniona również realizacja zasad: Rozwój kariery zawodowej (Career development) – 85% pozytywnych ewaluacji – i Wartość mobilności (Value of mobility) – 95% pozytywnych ocen.

W świetle przeprowadzonych badań słabą stroną uczelni pozostaje dostęp do doradztwa zawodowego – zasada **Dostęp do doradztwa zawodowego (Access to career advice)**. Jedynie 45% badanych bardzo pozytywnie ocenia politykę Akademii WSB w tym zakresie i dostępność doradztwa, 31% - pozytywnie. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” udzieliło

aż 20% ankietowanych, a na braki w ww. zakresie wskazało prawie 4%. Niestety w tym obszarze, w świetle badania, sytuacja w niewielkim stopniu pogorszyła się względem ostatniej diagnozy, mimo że podjęte zostały działania ze strony uczelni.

Ocenę realizacji zasady prawa własności intelektualnej (**Intellectual Property Rights**) należy uznać za kolejną silną stroną uczelni. Większość ankietowanych zdecydowanie pozytywnie ocenia politykę Akademii WSB w tym zakresie (54%), pozytywnie - 39%, neutralnie („trudno powiedzieć”) zaledwie 7% badanych. Podobnie jest w odniesieniu do zasady **Współautorstwo (Co-authorship)**, zorientowanej na przestrzeganie norm współautorstwa oraz promowanie rzetelnej i transparentnej współpracy pomiędzy badaczami. Realizację tej zasady pozytywnie oceniło łącznie 93% badanych, co stanowi utrzymanie a nawet poprawę oceny z 2020 roku.

Ze słabszą oceną spotkała się ewaluacja zasady **Nauczanie (Teaching)**. Kwestie takie jak odpowiednie wynagradzanie zaangażowania w wykonywanie obowiązków dydaktycznych i mentorskich na rzecz młodszych pracowników, a także uwzględnianie ich w systemach ocen pracowników pozytywnie oceniło 82% naukowców (49% dla „zdecydowanie zgadzam się” i 33% dla „zgadzam się”). Niestety aż 13% badanych wskazało „trudno powiedzieć”, a 4,59% respondentów nie zgodziło się ze stwierdzeniem w pytaniu. Kwestia ta powinna zostać uwzględniona w kolejnych wdrażanych działaniach. Na stosunkowo wysokim poziomie oceniono realizację zasady **Skargi/apelacje (Complains/ appeals)**. Zapewnione procedury, przepisy oraz ich realizacja spotkała się z pozytywną oceną 84% badanych. Podobnie w badaniu wypadła zasada **Wpływ na organy decyzyjne (Participation in decisionmaking)** – 87% pozytywnych ocen.

Podsumowując, biorąc pod uwagę wyniki badania ankietowego, a także przegląd procedur i podejmowanych działań na poziomie instytucji, za mocne strony Akademii WSB w zakresie analizowanego obszaru należy uznać realizację następujących zasad: równowaga płci, warunki pracy nieodnoszące się do aspektów finansowych, stabilizacja oraz stałe zatrudnienie, współautorstwo, prawa własności intelektualnej, uznanie mobilności. Z kolei słabymi stronami będzie ponownie realizacja zasad: **Dostęp do doradztwa zawodowego (Access to career advice)** oraz Nauczanie (Teaching), która obejmuje ocenę zaangażowania przełożonych w rozwój młodych pracowników naukowych (nauczanie).

16 zaplanowanych inicjatyw dotyczyło obszaru „rekrutacja i selekcja”, z czego ukończono 10, 1 jest w trakcie przeprowadzania, 5 zostanie zrealizowanych w kolejnym okresie.

Inicjatywy wdrożone:

- A1: Stworzenie Strategii HR, obejmującej zasady HRS4R oraz polityki OTM-R;
- A2: Opracowanie Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2021-2026;
- A7: Szkolenia dla pracowników AWSB dotyczące możliwości wspierania działalności naukowej, zasad finansowania projektów naukowo-badawczych oraz obowiązujących procedur;
- A8: Przeprowadzenie kampanii informacyjnej wśród doktorantów i opiekunów naukowych z zakresu dobrych praktyk we wzajemnych relacjach mistrz-uczeń;
- A9: Szkolenie dla pracowników AWSB w zakresie budowania efektywnej współpracy w ramach relacji uczeń-mistrz w kontekście przygotowywania i prowadzenia działalności naukowo-badawczej;
- A10: Opracowanie informatora dla nowych pracowników zawierającego informacje o funkcjonujących procedurach aplikowania o środki na badania, możliwościach rozwoju (on-boarding);
- A12: Opracowanie systemu raportowania działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zsynchronizowanego z systemem oceny okresowej nauczycieli akademickich;
- A15: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego skierowanego do naukowców;
- A16: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego - prowadzenie regularnego mailingu (newslettera);
- A25: Opracowanie zasad profesjonalnej superwizji w zakresie wspierania pracy dydaktycznej oraz naukowej młodych pracowników i doktorantów przez bardziej doświadczonych pracowników nauki.

Częściowo wdrożone inicjatywy:

- A4: Opracowanie szablonu ogłoszenia rekrutacyjnego zgodnego z standardem Euraxess.

Inicjatywy, których wdrożenie nastąpi w najbliższej perspektywie:

- A3: Opracowanie przewodnika dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania;
- A17: Aktualizacja regulaminu wynagradzania pracowników naukowych;
- A18: Opracowanie Przewodnika Ścieżki Rozwoju Kariery Naukowej;
- A20: Opracowanie regulaminu rozwiązywania konfliktów pracowniczych;



- A24: Stworzenie systemu kontroli jakości polityki OTM-R.

### Szkolenia i rozwój:

W obszarze szkoleń i rozwoju wdrażanie, a także wzmocnienie poszczególnych zasad zostało generalnie ocenione przez pracowników na bardzo wysokim poziomie, a tym samym utrzymane zostały pozytywne tendencje potwierdzone już w badaniu w 2020 roku. Ocena realizacji zasady **Relacje z opiekunem naukowym (Relation with supervisors)** w środowisku naukowców oraz możliwości rozwoju (kontakty naukowców z mentorami i przełożonymi w celu zapewnienia im możliwości budowy kompetencji i rozwijania warsztatu) otrzymała pozytywne potwierdzenie przez 87% ankietowanych. 56% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie zgadzam się”, 31% - „zgadzam się”. Odpowiedzi neutralnej udzieliło 10% grupy badanych, a negatywnej - 2,25%. Podobnie, realizacja Zasady **Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania (Supervision and managerial duties)** otrzymała potwierdzenie od 88% badanych. Zbliżone wyniki uzyskała także zasada Kontynuacja rozwoju zawodowego (**Continuing Professional Development**) – na poziomie 90%, przy czym aż 61% ankietowanych wskazało opcję „zdecydowanie zgadzam się”. Wobec zasady **Dostęp do szkoleń naukowych oraz możliwość stałego rozwoju zawodowego (Access to research training and continuous development)** aż 95% respondentów wskazało na jej pełną realizację. Nieco niższe wyniki zostały stwierdzone w przypadku realizacji zasady nadzoru i obowiązków w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim i wsparcia rozwoju młodej kadry przez bardziej doświadczonych naukowców. Zasada **„Opieka naukowa (Supervision)”** uzyskała potwierdzenie realizacji w opinii 87% ankietowanych („zdecydowanie zgadzam się”- 50%, „zgadzam się” - 37%).

Powyższe wyniki, jak również analiza dokumentów oraz aktywności podejmowanych w Akademii WSB, wskazują, że właśnie obszar szkolenia i rozwój, obok aspektów etycznych i zawodowych, to najsilniejsze strony uczelni. Słabą stroną, w tym obszarze, jest z kolei realizacja zasad dotyczących superrewizji. Trzeba podkreślić, że uzyskane wyniki stanowią odzwierciedlenie licznych podejmowanych działań, zarówno ujętych w Planie Działań, jak również wynikających z Strategii rozwoju. W Akademii WSB wprowadza się w życie wiele aktywności na rzecz wspierania badaczy. Mogą również liczyć na szerokie wsparcie informacyjne. Uczelnia zapewnia stały dostęp do informacji o wszystkich wydarzeniach i możliwościach współpracy, w tym międzynarodowej. Akademia WSB organizuje liczne szkolenia (m.in. z zakresu warsztatu naukowego, prowadzenia badań, wykorzystania ilościowych i jakościowych narzędzi badawczych, stosowania nowoczesnych metod dydaktycznych). Zapewnia także narzędzia i aplikacje wspierające badania (np. IBM SPSS, serwis ankietowy, program Atlas). Wszyscy badacze mają dostęp do mechanizmów finansowania badań (granty, stypendia) oraz finansowania publikacji, tłumaczeń artykułów, udziału w konferencjach oraz stażach zagranicznych. Starsi naukowcy i przełożeni w AWSB zobowiązani są z kolei do zapewnienia odpowiedniej wiedzy i dzielenia się dobrymi praktykami z początkującymi badaczami, w tym włączania ich do realizowanych projektów.

16 zaplanowanych inicjatyw dotyczyło obszaru „szkolenia i rozwój”, z czego wykonano 10, 1 jest w trakcie przeprowadzania, 5 zostanie zrealizowanych w kolejnym okresie.

### Inicjatywy wdrożone:

- A1: Stworzenie Strategii HR, obejmującej zasady HRS4R oraz polityki OTM-R;
- A2: Opracowanie Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2021-2026;
- A7: Szkolenia dla pracowników AWSB dotyczące możliwości wspierania działalności naukowej, zasad finansowania projektów naukowo-badawczych oraz obowiązujących procedur wewnętrznych;
- A8: Przeprowadzenie kampanii informacyjnej wśród doktorantów i opiekunów naukowych z zakresu dobrych praktyk we wzajemnych relacjach mistrz-uczeń (dostosowanych do nowych warunków instytucjonalnych kształcenia na poziomie studiów III stopnia);
- A9: Szkolenie dla pracowników AWSB w zakresie budowania efektywnej współpracy w ramach relacji uczeń-mistrz w kontekście przygotowywania i prowadzenia działalności naukowo-badawczej;
- A10: Opracowanie informatora dla nowych pracowników zawierającego informacje o funkcjonujących procedurach aplikowania o środki na badania, możliwościach rozwoju, przysługujących uprawnieniach, obowiązkach, kwestiach istotnych dla procesu adaptacji nowego pracownika (on-boarding);
- A12: Opracowanie systemu raportowania działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zsynchronizowanego z systemem oceny okresowej nauczycieli akademickich (obsługiwany przez serwis www);
- A15: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego skierowanego do naukowców; rozwijanie serwisu zmierzającego do zgromadzenia w jednym miejscu wszystkich informacji dotyczących wspierania badań, ścieżki

kariery, przysługujących praw i istniejących procedur, doradztwa zawodowego, źródeł finansowania, staży i wymian międzynarodowych, innych narzędzi wspierania kariery; serwis ma docelowo obejmować informacje na temat możliwości włączania się naukowców w funkcjonowanie instytucji i realizowane aktywności; będzie zawierał odnośniki do odpowiednich portalów krajowych (MNISW, KPK) oraz europejskich:

- o <https://euraxess.ec.europa.eu/> w tym do bieżących postępowań konkursowych.

Częściowo wdrożone inicjatywy:

- A25: Opracowanie zasad profesjonalnej superwizji w zakresie wspierania pracy dydaktycznej oraz naukowej młodych pracowników i doktorantów przez bardziej doświadczonych pracowników nauki; włączenie ww. zasad do opracowywanego Przewodnika Ścieżki Rozwoju Kariery Naukowej oraz do informatora dla nowych pracowników (A10).

Inicjatywy, których wdrożenie nastąpi w najbliższej perspektywie:

- A18: Opracowanie Przewodnika Ścieżki Rozwoju Kariery Naukowej obejmującego zestawienia przydatnych informacji o ścieżkach kariery, mechanizmach finansowania działalności badawczej i upowszechniającej, możliwościach podnoszenia swoich kompetencji na uczelni i poza nią (np. w ramach procesu komercjalizacji) oraz o jednostkach uczelni oferujących wsparcie pracownikom;
- A20: Opracowanie regulaminu rozwiązywania konfliktów pracowniczych.

### **Zmiany w priorytetach krótko i średniookresowych:**

Przyjęte na początku priorytety krótko- i średnioterminowe nie uległy głębszej modyfikacji. Zmiany polegały na przesunięciach terminów oraz przypisaniu części zadań do innych komórek organizacyjnych Uczelni, w związku z przekształceniem struktury organizacyjnej WSB. Przesunięciu uległy również planowane terminy realizacji poszczególnych zadań. Było to związane z faktem zmiany terminu uzyskania Wyróżnienia HR Excellence in Research, podjętymi działaniami na rzecz rozwoju strategicznego infrastruktury Akademii WSB oraz koncentracji działań poszczególnych jednostek AWSB na przeciwdziałaniu skutkom pandemii COVID-19.

### **Zmiany w okolicznościach, w których funkcjonuje uczelnia, mające wpływ na Strategię HR:**

Wdrażanie strategii HR Excellence in Research przypadło na okres dużych zmian w Uczelni, związanych między innymi z opracowywaniem w wymiarze partycypacyjnym oraz przyjęciem Nowej Strategii Rozwoju na lata 2021-25 z perspektywą 2030 i Strategii Zrównoważonego Rozwoju. Zaistniała również konieczność dostosowania struktur organizacyjnych uczelni do nowych wymogów ewaluacyjnych w związku ze zmianą prawa o szkolnictwie wyższym i nauce w wyniku wejścia w życie ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Konstytucja dla Nauki. Kolejną okolicznością, która silnie wpłynęła na realizację wszystkich procesów w AWSB, były ograniczenia związane z pandemią COVID-19 i konieczność wypracowania nowej strategii funkcjonowania uczelni w okresie pandemii. Liczne działania podejmowane w tym czasie miały na celu w pierwszej kolejności zapewnienie bezpieczeństwa, podtrzymanie procesów dydaktycznych oraz realizację badań naukowych. Pozostałe aktywności zostały przeniesione na drugi plan. Terminy realizacji inicjatyw przyjętych w ramach Strategii HRS4R prolongowano.

### **Aktualne strategiczne decyzje mające wpływ na plan działania (Action Plan):**

Główne kierunki rozwoju Akademii, przyjęte zarówno w Strategii HRS4R oraz Strategii Rozwoju, nie uległy zmianie, lecz poddane zostały uszczegółowieniu. Core strategii oraz idea strategii brzmią: *Człowiek i jego rozwój w centrum*.

Tworzymy wielowymiarową przestrzeń do rozwoju, w której każdy czuje się dobrze. Wizja strategiczna brzmi: *Akademia WSB to otwarta i innowacyjna Uczelnia, którą pasjonują ludzie, ich rozwój oraz wyzwania przyszłości*.

Cele strategiczne i odpowiadające im kierunki rozwoju:

- I. Międzynarodowy Uniwersytet:

- Wysoka jakość badań prowadzonych w AWSB potwierdzona kategoriami naukowymi A i B+;
  - AWSB liderem umiędzynarodowienia wśród szkół wyższych w Polsce;
- II. Lider Rozwoju Społeczno-Gospodarczego:
- AWSB cenionym partnerem dla biznesu i samorządów dzięki współpracy opartej na użyteczności i wysokiej jakości usług;
  - AWSB postrzegana jako wiodący ośrodek opiniotwórczy w wybranych obszarach istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego;
- III. Partycypacyjna Uczelnia:
- Akademia postrzegana za miejsce wszechstronnego i nieskrępowanego rozwoju;
  - Otwarta i proaktywna kultura organizacyjna umożliwiająca dynamiczny rozwój Akademii;
- IV. LifeLong Academy - "Uczelnia przez całe życie":
- Duża lojalność absolwentów AWSB wynikająca z wysokiej jakości i użyteczności kształcenia;
  - Akademia postrzegana jako uczelnia kształcąca na potrzeby wyzwań przyszłości w społeczeństwie i biznesie;
- V. Cyfrowa AWSB:
- Zintegrowany System Zarządzania i Kształcenia wspomagany cyfrowo.

## ACTION PLAN

Proponowane działania (Actions – A)	Zasada w analizie luk	Termin realizacji	Jednostka odpowiedzialna	Wskaźnik(i) (Indicator(s) – I) / Cel(e) (Target(s) – T)	Status realizacji	uwagi
A1. Stworzenie Strategii OTM-R – Polityki rekrutacyjnej i procesu rekrutacji w jednolitym dokumencie „Strategia Dobrych Praktyk w zakresie procesu rekrutacji i zatrudniania” (roboczy tytuł)	4. Profesjonalne podejście 12. Rekrutacja 13. Rekrutacja (Karta) 14. Dobór kadr (Karta) 15. Przejrzystość (Karta) 16. Ocena zasług 17. Odstępstwa od porządku chronologicznego życiorysów (Karta) 18. Uznawanie doświadczenia w zakresie mobilności (Karta) 19. Uznawanie kwalifikacji (Karta) 20. Staż pracy (Karta) 21. Stanowiska dla pracowników ze st. Dra 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie	II kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Jakości i Innowacji oraz Działem Kadr i Plac.	IA1: Zatwierdzenie jednolitej strategii (polityki) rekrutacji w Akademii WSB. IA1.2: Publikacja Strategii (polityki) OTM-R online w j. polskim i angielskim – link do strony internetowej. IA1.3: Udział procentowy nowych postępowań rekrutacyjnych zgodnie z przyjętą polityką (obecnie niemonitorowane). IA1.5: Udział procentowy aplikantów z grup niewystarczająco reprezentowanych (zidentyfikowane przez pełnomocnika ds. równouprawnienia) (obecnie niemonitorowany). TA1: wdrożenie w uczelni wszystkich zasad polityki OTM-R jako sformalizowanej procedury postępowania.	zrealizowano	Polityka dostępna na www PL: <a href="https://wsb.edu.pl/files/pages/734/polityka_hrs4r_awsb.pdf">https://wsb.edu.pl/files/pages/734/polityka_hrs4r_awsb.pdf</a> ENG: <a href="https://wsb.edu.pl/files//pages/3500/policy_hrs4r_wsbu.pdf">https://wsb.edu.pl/files//pages/3500/policy_hrs4r_wsbu.pdf</a>
A2. Opracowanie Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2021-2026, obejmującej stosowanie zasad HRS4R oraz polityki OTM-R.	4. Profesjonalne podejście 10. Zasada niedyskryminacji 12. Rekrutacja 13. Rekrutacja (Karta) 14. Dobór kadr (Karta) 15. Przejrzystość (Karta) 23. Środowisko badań naukowych 24. Warunki pracy 26. Finansowanie i wynagrodzenie 28. Rozwój kariery zawodowej 33. Nauczanie 36. Relacje z opiekunem naukowym 37. Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania	IV kwartał 2020	Centrum Jakości i Innowacji	IA2: Przyjęcie Strategii uczelni w postaci uchwały Senatu AWSB. TA: Aktualizacja strategii rozwoju uczelni. TA2: Poprawa o co najmniej 10 pkt. proc. w ponownym w 2023 r. badaniu ankietowym wyniku odpowiedzi na pytanie dot. znajomości przez naukowców celów strategicznych AWSB.	zrealizowano	Polityka dostępna na www PL: <a href="https://www.e-bip.org.pl/wsb/24244">https://www.e-bip.org.pl/wsb/24244</a> <a href="https://wsb.edu.pl/uczelnia/strategia">https://wsb.edu.pl/uczelnia/strategia</a> ENG: (summary)

	40. Opieka naukowa					<a href="https://wsb.edu.pl/en/university/strategy-of-development">https://wsb.edu.pl/en/university/strategy-of-development</a>
A3. Opracowanie przewodnika dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania	12. Rekrutacja 13. Rekrutacja (Karta) 14. Dobór kadr (Karta) 15. Przejrzystość (Karta) 21. Stanowiska dla pracowników ze st. dra 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie	II kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Jakości Innowacji oraz Działem Kadr i Plac.	IA3: przewodnik dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania dostępny w formie online (pdf).  TA3: Naukowcom zatrudnionym w AWSB znane są zasady rekrutacji i zatrudniania - poprawa o co najmniej 10 pkt. proc. w ponownym w 2023 r. badaniu ankietowym wyniku odpowiedzi na pytanie dot. znajomości przez naukowców reguł i zasad rekrutacji w AWSB.	Do realizacji	Obecnie stosowana jest Strategia (Polityka) OTM-R oraz Rekomendacje Zespołu: <a href="https://wsb.edu.pl/files/pages/734/rekomendacje_postepowanie_konkursowe.pdf">https://wsb.edu.pl/files/pages/734/rekomendacje_postepowanie_konkursowe.pdf</a>
A4: Opracowanie szablonu ogłoszenia rekrutacyjnego zgodnego z standardem Euraxess.	12. Rekrutacja 13. Rekrutacja (Karta) 14. Dobór kadr (Karta) 15. Przejrzystość (Karta)	I kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Działem Kadr.	IA4: wzór ogłoszenia o naborze na wolne stanowisko pracy w wersji polskojęzycznej i anglojęzycznej opublikowana na stronie <a href="http://kariera.wsb.edu.pl">kariera.wsb.edu.pl</a> TA4: Szablon ogłoszenia rekrutacyjnego zgodny z standardem Euraxess stosowany jest w postępowaniu rekrutacyjnym AWSB.	W trakcie realizacji	Zadanie będzie kontynuowane. Obecnie wykorzystywany jest serwis umożliwiający kompleksowe zarządzanie procesem rekrutacji: <a href="https://erecruiter.pl/">https://erecruiter.pl/</a> Ogłoszenia publikowane są w dedykowanych bazach i portalach internetowych
A5. Publikowanie ogłoszeń o naborach w serwisie: <a href="https://euraxess.ec.europa.eu/">https://euraxess.ec.europa.eu/</a>	12. Rekrutacja 13. Rekrutacja (Karta) 14. Dobór kadr (Karta) 15. Przejrzystość (Karta)	II kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Działem Kadr.	IA5: Link przekierowujący na stronę internetową: <a href="https://euraxess.ec.europa.eu/">https://euraxess.ec.europa.eu/</a> TA5: Naukowcy mają możliwość składania aplikacji za pośrednictwem serwisu w języku angielskim.	Do realizacji	Zadanie będzie kontynuowane. Obecnie ogłoszenia publikowane są w dedykowanych bazach i portalach internetowych m.in. ogólnopolska baza konkursów: <a href="https://bazaogloszen.nauka.gov.pl/">https://bazaogloszen.nauka.gov.pl/</a>
A6. Stworzenie serwisu rekrutacyjnego na stronie internetowej Uczelni umożliwiającego elektroniczne składanie aplikacji online (w tym w języku angielskim) zgodnie z standaryzowanym formularzem rekrutacyjnym.	12. Rekrutacja 13. Rekrutacja (Karta) 14. Dobór kadr (Karta) 15. Przejrzystość (Karta) 19. Uznawanie kwalifikacji (Karta) 21. Stanowiska dla pracowników ze st. dra	II kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Działem Kadr.	IA6: Naukowcy na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego. TA6: Wdrożenie serwisu dotyczącego procesu rekrutacji na stronie internetowej <a href="http://www.kariera.wsb.edu.pl">www.kariera.wsb.edu.pl</a>	W trakcie realizacji	Zadanie będzie kontynuowane. Nadal trwają prace nad opracowaniem spójnego narzędzia, do tej pory wykorzystywane były różne rozwiązania zależnie od specyfiki i zakresu rekrutacji: <a href="https://wsb.edu.pl/en/student/international-office/fellowship-and-scholarship-opportunities">https://wsb.edu.pl/en/student/international-office/fellowship-and-scholarship-opportunities</a>
A7. Szkolenia dla pracowników AWSB dot. możliwości wspierania działalności naukowej, zasad finansowania projektów naukowo-badawczych oraz obowiązujących procedur wewnętrznych	23. Środowisko badań naukowych 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie 26. Finansowanie i wynagrodzenie 30. Dostęp do doradztwa	Od IV kwartał 2020	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Jakości i Innowacji	IA7: Realizacja minimum 3 szkoleń z przedmiotowego zakresu. Przeszkolenie przynajmniej 50 pracowników naukowych, udostępnienie części szkoleń oraz materiałów szkoleniowych online - na platformie e-learningowej. TA7: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego.	Zrealizowano	Łącznie w okresie 2020-2023 w Akademii WSB zorganizowano 20 szkoleń, warsztatów w przedmiotowej tematyce.  Zadanie będzie kontynuowane.
A8. Przeprowadzenie kampanii informacyjnej wśród doktorantów i opiekunów naukowych z zakresu dobrych praktyk we wzajemnych relacjach mistrz-uczeń (dostosowanych do nowych warunków instytucjonalnych kształcenia na poziomie studiów III stopnia).	34. Skargi/apelacje 36. Relacje z opiekunem naukowym	Od IV kwartał 2020	Biuro ds. kształcenia doktorskiego i awansów naukowych we współpracy z Działem Rozwoju Nauki.	IA8: Min. raz na rok rozsyłanie informacji za pomocą newslettera oraz wiadomości mailowych do wszystkich pracowników i doktorantów uczelni. TA8: Wszyscy pracownicy naukowcy oraz doktoranci są powiadomieni o dobrych praktykach oraz stosują je we wzajemnych relacjach mistrz-uczeń.	zrealizowano	Do realizacji zadania wykorzystane zostały spotkania oraz elektroniczne kanały komunikacji.  Zadanie będzie kontynuowane.
A9. Szkolenie dla pracowników AWSB w zakresie budowania efektywnej współpracy w ramach relacji uczeń-mistrz w kontekście przygotowywania i prowadzenia działalności naukowo-badawczej	24. Warunki pracy 30. Dostęp do doradztwa zawodowego 36. Relacje z opiekunem naukowym 28. Rozwój kariery zawodowej	Od I kwartał 2021	Biuro ds. kształcenia doktorskiego i awansów naukowych we współpracy z Działem Rozwoju Nauki	IA9: Zorganizowanie przynajmniej 3 szkoleń z zakresu tutoring/ mentoringu. Udział przynajmniej 50 pracowników naukowych oraz minimum połowy doktorantów. Udostępnienie części szkoleń oraz materiałów szkoleniowych online - na platformie e-learningowej. TA9: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do	Zrealizowano	Łącznie zrealizowane zostało 7 spotkań szkoleniowych (w formie kontaktowej oraz w formie).

	40. Opieka naukowa		oraz Centrum Jakości i Innowacji.	informacji nt. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego.		
A10: Opracowanie informatora dla pracowników nowo zatrudnionych zawierających informacje o funkcjonujących procedurach aplikowania o środki na badania, możliwościach rozwoju, o przysługujących uprawnieniach, obowiązkach, zawierających istotne dla procesu adaptacji nowego pracownika (on-boarding).	24. Warunki pracy 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie 28. Rozwój kariery zawodowej  21. Stanowiska dla pracowników ze st. dra 40. Opieka naukowa	II kwartał 2021	Dział Kadr i Płac we współpracy z działem Rozwoju Nauki	IA10: Stworzenie informatora, który będzie dostępny dla wszystkich pracowników (przede wszystkim nowo zatrudnionych) w formie elektronicznej w języku polskim i angielskim. TA10: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego.	Zrealizowano	Pakiet informacyjny dostępny jest w wewnętrznym serwisie Intranet dla pracowników etatowych. Dodatkowo utworzono przewodnik ogólnodostępny dotyczący wykładowców: <a href="https://wsb.edu.pl/uczelnia/wykladowca">https://wsb.edu.pl/uczelnia/wykladowca</a>
A11: Opracowanie polityki badań AWSB obejmującej operacyjne zasady wdrażania i promowania działalności naukowej i tworzenie środowiska motywującego do aktywności naukowej.	4. Profesjonalne podejście  22. Uznanie zawodu	I kwartał 2021	Instytut Studiów nad Współpracą Terytorialną i Międzyorganizacyjną we współpracy z Działem Rozwoju Nauki i Centrum Jakości i Innowacji	IA11: Zatwierdzenie polityki przez władze uczelni: TA: Zredukowanie o co najmniej 10% w ponowionym w 2023 r. badaniu ankietowym odpowiedzi negatywnych i „trudno powiedzieć” w pyt. Dot. znajomości założeń strategicznych AWSB. TA11: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do informacji nt. strategicznych celów AWSB.	W trakcie realizacji	W uczelni stworzona została polityka badań naukowych oraz wdrożone zostały procedury regulujące prowadzenie badań, zgodnie z zasadami etyki, rzetelności naukowej, wolności prowadzenia badań, niedystryminacji. Dokumenty te są aktualizowane i dostosowywane do aktualnych wymogów i standardów polityk wiodących ośrodków naukowych. Zrealizowanych zostało łącznie ponad 20 szkoleń, warsztatów i spotkań z uznanymi naukowcami na rzecz animowania działalności naukowej. Zadanie będzie kontynuowane.
A12: Opracowanie systemu raportowania działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zsynchronizowany z systemem oceny okresowej nauczycieli akademickich (obsługiwany przez serwis www).	28. Rozwój kariery zawodowej 33. Nauczanie  11. Systemy oceny pracowników  33. Nauczanie  37. Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania	II kwartał 2021	Dział rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Transferu Technologii	IA12: Nowy arkusz systemu oceny okresowej. Stworzenie aplikacji internetowej do obsługi Systemu Oceny Okresowej Pracowników. TA12: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp efektywnego, wygodnego narzędzia raportującego online.	Zrealizowano	Nowy system został wdrożony, docelowo zostanie połączony z panelem użytkownika w serwisie Uczelnia 10 oraz systemem Baza Wiedzy: <a href="https://bazawiedzy.wsb.edu.pl/">https://bazawiedzy.wsb.edu.pl/</a> PL: <a href="https://wsb.edu.pl/uczelnia/jakosc-kształcenia/procedury-uczelnianego-wewnetrznego-systemu-zarządzania-jakoscia-kształcenia">https://wsb.edu.pl/uczelnia/jakosc-kształcenia/procedury-uczelnianego-wewnetrznego-systemu-zarządzania-jakoscia-kształcenia</a> ENG: <a href="https://wsb.edu.pl/en/university/quality-assurance/internal-quality-management-system-procedures">https://wsb.edu.pl/en/university/quality-assurance/internal-quality-management-system-procedures</a>
A13: Opracowanie zasad cyfrowego, gromadzenia, przechowywania, udostępniania oraz udostępniania publikacji naukowych i wyników badań w repozytorium.	7. Zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych 3. Odpowiedzialność zawodowa	III kwartał 2021	Dział rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Transferu Technologii	IA13: Zatwierdzenie dokumentu przez władze uczelni. TA13: Pracownicy naukowcy stosują zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych publikując wyniki badań w otwartym repozytorium, stosując się do obowiązujących norm prawnych.	Zrealizowano	Prace wdrożeniowe systemu OMEGA-PSIR rozpoczęły się w maju 2021 r., a od lutego 2022 r. Baza Wiedzy Akademii WSB została udostępniona do użytku. Jest to obowiązkowa centralna baza ewidencji i upowszechniania dorobku i osiągnięć naukowych pracowników, doktorantów oraz studentów AWSB, która znajduje się na stronie: <a href="https://bazawiedzy.wsb.edu.pl/">https://bazawiedzy.wsb.edu.pl/</a>
A14: Publikacja (praktyczny przewodnik) dla pracowników naukowych nt. Dobrych Praktyk w zakresie publikowania / udostępniania publikacji w wolnym dostępie (repozytorium)	7. Zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych 3. Odpowiedzialność zawodowa	IV kwartał 2020	Dział rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Transferu Technologii	IA14: Publikacja dostępna w wersji pdf i udostępniona w serwisie dla pracowników AWSB  TA14: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do specjalistycznej i aktualnej informacji nt. udostępniania własnych publikacji zewnętrznym ekspertom i środowisku społecznemu.	Zrealizowano	Opracowane zostało kilka użytecznych dokumentów:  <a href="https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/google_scholar_pakiety_informacyjny.pdf">https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/google_scholar_pakiety_informacyjny.pdf</a>  <a href="https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/jak_polaczyc_numer_orcid_z_kontem_w_pbn.pdf">https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/jak_polaczyc_numer_orcid_z_kontem_w_pbn.pdf</a>  <a href="https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/instrukcja.pdf">https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/instrukcja.pdf</a>  <a href="https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/sugestie_dorobku">https://wsb.edu.pl/files/pages/734/instrukcje/sugestie_dorobku</a>

						<a href="#">do dodania w profilu autora i i aczenie publikacji z kontem orc id.pdf</a>  Zadanie będzie kontynuowane.
A15: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego skierowanego do naukowców. Rozbudowanie serwisu aby w jednym miejscu były dostępne wszystkie informacje dotyczące wspierania badań, ścieżki kariery, przysługujących prawach i istniejących procedurach, doradztwa zawodowego, źródeł finansowania, staży i wymian międzynarodowych oraz innych narzędzi wspierania kariery. Serwis ma obejmować informacje na temat możliwości włączania się naukowców w funkcjonowanie instytucji, realizowane aktywności. Serwis będzie zawierał odnośniki do odpowiednich portali krajowych (MNISW, KPK) oraz europejskich: <a href="https://euraxess.ec.europa.eu/">https://euraxess.ec.europa.eu/</a> w tym do bieżących postępowań konkursowych.	28. Rozwój kariery zawodowej 30. Dostęp do doradztwa zawodowego 4. Profesjonalne podejście 5. Zobowiązania wynikające z umowy 6. Odpowiedzialność 37. Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania 37. Kontynuacja rozwoju zawodowego 39. Dostęp do szkoleń naukowych	II kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Promocji i Informacji oraz Biurem Rektora	IA15: Wskaźnikiem będzie zakładka intranetowa, zawierająca wszystkie niezbędne informacje dla naukowców TA15: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwości rozwoju naukowego i zawodowego.	Zrealizowano	Naukowcy zyskali dostęp do serwisu Intranet, ponadto rozbudowane zostały serwisy www Uczelni poświęcone działalności naukowej w języku polskim i angielskim: <a href="https://wsb.edu.pl/en/research/wsb-university-fellowship/">https://wsb.edu.pl/en/research/wsb-university-fellowship/</a> / Research  <a href="https://wsb.edu.pl/nauka-i-badania/aktualnosci/">https://wsb.edu.pl/nauka-i-badania/aktualnosci/</a> / Nauka i Badania  Zadanie będzie kontynuowane.
A16: Rozbudowanie wewnętrznego kanału informacyjnego: prowadzenie regularnego mailingu (newslettera) dotyczącego wspierania działalności badawczej oraz możliwości rozwoju naukowców.	4. Profesjonalne podejście 28. Rozwój kariery zawodowej 30. Dostęp do doradztwa zawodowego	II kwartał 2021	Centrum Promocji i Informacji we współpracy z Działem Rozwoju Nauki oraz z Biurem Rektora	IA16: Wskaźnikiem będzie prowadzenie newslettera: wysyłka minimum 2 maili informacyjnych do wszystkich naukowców zatrudnionych w AWSB. TA16: Naukowcy AWSB na każdym etapie kariery naukowej mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwości rozwoju naukowego i zawodowego.	Zrealizowano	Obecnie prowadzony jest newsletter (regularnie w każdy miesiąc) oraz regularny mailing informacyjny do pracowników naukowych. Pracownicy zyskali ponadto dostęp do serwisu Intranet. Zadanie będzie kontynuowane.
A17: Aktualizacja regulaminu wynagradzania pracowników naukowych, który precyzowałby zasady i mechanizmy finansowania naukowców. Będzie on regulował zarówno proces ustalania poziomu wynagrodzenia nowozatrudnionych osób, jak również zmiany poziomu wynagrodzeń osób już pracujących.	26. Finansowanie i wynagrodzenie 11. Systemy oceny pracowników 21. Stanowiska dla pracowników ze st. dra 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie 33. Nauczanie	III kwartał 2021	Dział Kadr i Płac we współpracy z Biurem Rektora	IA17: wewnętrzny dokument zatwierdzony przez władze AWSB TA17: Wszyscy pracownicy naukowcy (R1-R4) mają zapewniony dostęp do informacji nt. preferowanej ścieżki rozwoju naukowego i zawodowego oraz do zasad wynagradzania i poziomu wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach.	Do realizacji	Zadanie będzie kontynuowane.
A18: Opracowanie Przewodnika Ścieżki Rozwoju Kariery Naukowej obejmującego zestawienia przydatnych informacji o ścieżkach kariery, mechanizmach finansowania działalności badawczej, upowszechniającej, możliwościach, podnoszenia swoich kompetencji na uczelni i poza nią (np. w ramach procesu komercjalizacji) oraz o jednostkach uczelni oferujących wsparcie pracownikom.	11. Systemy oceny pracowników 26. Finansowanie i wynagrodzenie 28. Rozwój kariery zawodowej 40. Opieka naukowa 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie 34. Skargi/apelacje	IV kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Transferu Technologii	IA18: Wewnętrzny dokument zatwierdzony przez władze AWSB i opublikowany na stronie uczelni. TA18: Wszyscy pracownicy naukowcy (R1-R4) mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwości rozwoju naukowego i zawodowego oraz do zasad wynagradzania na poszczególnych stanowiskach.	Do realizacji	Zadanie będzie kontynuowane.
A19: Organizacja spotkań, kierowanych do nowych pracowników naukowych i doktorantów (otwartych dla wszystkich chętnych) na temat możliwości upowszechniania, popularyzowania i promowania wyników B+R.	8. Upowszechnianie, wykorzystanie wyników 9. Zaangażowanie społeczne	Od IV kwartał 2020	Dział Rozwoju Nauki, Biuro ds. kształcenia doktorskiego i awansów naukowych oraz Centrum Jakości i Innowacji	IA19: Przynajmniej jedno spotkanie rocznie. IA7.2: Udział co najmniej 70% nowoprzyjętych pracowników i doktorantów. TA19: Nowoprzyjęci pracownicy i doktoranci znają zasady upowszechniania i promowania wyników B+R.	Zrealizowano	Łącznie w okresie 2020-2023 w Akademii WSB zorganizowano 20 szkoleń, warsztatów w przedmiotowej tematyce. Obecnie rozwijana jest nowa formuła otwartych spotkań online, które odbywają się co kwartał.  Zadanie będzie kontynuowane.

A20: Opracowanie regulaminu rozwiązywania konfliktów pracowniczych.	34. Skargi/apelacje 40. Opieka naukowa	III kwartał 2021	Katedra Zarządzania we współpracy z Katedrą Pedagogiki	IA20: Przyjęcie Zarządzenia Rektora AWSB. IA8.2: Utworzenie Rejestru skarg. TA20: AWSB posiada procedury rozwiązywania konfliktów pracowniczych, o których informuje pracowników naukowych.	Do realizacji	W Akademii WSB powołano funkcję Rzecznika Dyscyplinarnego oraz Pełnomocnika ds. Równości. Zadanie będzie kontynuowane.
A21: Organizacja szkoleń dla członków komisji z zakresu dobrych praktyk stosowanych w procesach rekrutacyjnych	14. Dobór kadr	Od III kwartał 2021	Centrum Jakości i Innowacji we współpracy z Działem Rozwoju Nauki.	IA20: Min. jedno spotkanie rocznie. TA20: Co najmniej 90% członków komisji rekrutacyjnych, którzy byli uczestnikami szkoleń w okresie dwóch lat poprzedzających prowadzenie procesu rekrutacji.	Zrealizowano	W raportowanym okresie odbyły się 3 spotkania szkoleniowe w tym zakresie tematycznym.
A22: Opracowanie i rozesłanie pakietów informacyjnych dotyczących polityki bezpieczeństwa i przetwarzania informacji do pracowników naukowych i doktorantów AWSB	7. Zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych	I kwartał 2021	Centrum Promocji i Informacji we współpracy z Działem Rozwoju Nauki oraz z Biurem Rektora	IA22: Rozesłanie informacji pocztą e-mail w postaci załącznika oraz udostępnienie ich w serwisie internetowym. TA22: Zwiększenie świadomości pracowników akademickich w zakresie polityki bezpieczeństwa danych. TA: Poprawa w ponowionym w 2023 r. badaniu ankietowym wskazań wyniku odpowiedzi na pytanie dot. stosowanych procedur ochrony danych.	Zrealizowano	Polityka bezpieczeństwa jest restrykcyjnie przestrzegana w Akademii WSB, regularnie prowadzone są szkolenia, w elastycznych terminach, z uwagi na fakt, że pracownicy mają obowiązek w nich uczestniczyć. Regularnie (ok raz na kwartał) wysyłane są materiały informacyjne. Zadanie będzie kontynuowane.
A23: Aktualizacja zamieszczonego na stronie internetowej uczelni zbioru ogólnokrajowych i europejskich przepisów i wytycznych dotyczących zagadnień etycznych w obszarze B+R. Udostępnienie kluczowych dokumentów w języku angielskim.	3. Odpowiedzialność zawodowa	I kwartał 2021	Centrum Promocji i Informacji we współpracy z Działem Rozwoju Nauki	IA23: Aktualizacja dedykowanej podstrony w serwisie internetowym uczelni. TA23: Naukowcy i doktoranci AWSB mają zapewniony dostęp do zbioru aktualnych przepisów i norm dotyczących zagadnień etycznych w obszarze B+R.	Do realizacji	Zadanie będzie kontynuowane.
A24: Stworzenie systemu kontroli jakości polityki OTM-R, opartego na sprawozdaniach oraz ankiecie online (system obejmować będzie analizę przekazywanych Rektorowi raportów komisji rekrutacyjnych oraz informacje zwrotne dotyczące procesu, uzyskane od kandydatów - uczestników rekrutacji).	15. Przejrzystość 34. Skargi/apelacje	IV kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Działem Kadr i Plac.	IA24: Raport roczny OTM-R w formie elektronicznej pozwalający na ocenę systemu OTM-R w AWSB. TA24: Uzyskanie informacji zwrotnych w obszarze realizacji polityki OTM-R, umożliwiających jego ocenę i podjęcie ewentualnych działań naprawczych.	Do realizacji	Zadanie będzie kontynuowane.
A25: Opracowanie zasad profesjonalnej superwizji w zakresie wspierania pracy dydaktycznej oraz naukowej młodych pracowników i doktorantów przez bardziej doświadczonych pracowników nauki. Włączenie ww zasad do opracowywanego Przewodnika Ścieżki Rozwoju Kariery Naukowej oraz w informatorze dla pracowników nowo zatrudnionych (A10).	11. Systemy oceny pracowników 36. Relacje z opiekunem naukowym 24. Warunki pracy 30. Dostęp do doradztwa zawodowego 34. Skargi/apelacje 37. Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania	IV kwartał 2021	Centrum Jakości i Innowacji we współpracy z Działem Rozwoju Nauki.	IA25: Jednolity dokument obejmujący m.in. zasady relacji superwizyjnych, wytyczne dot. konsultacji, stosowania kart postępu pracy, publikowania harmonogramów oraz stosowania narzędzi ewaluacyjnych celem uzyskania zobiektywizowanej informacji zwrotnej. TA25: TA3: Naukowcom zatrudnionym w AWSB znane są zasady profesjonalnej superwizji w wsparcia przez bardziej doświadczonych pracowników. Poprawa o co najmniej 10 pkt. proc. w ponowionym w 2023 r. badaniu ankietowym wyniku odpowiedzi na pytania dot. dostępu do doradztwa zawodowego oraz efektywności współpracy z opiekunem naukowym.	W trakcie realizacji	Aspekty superwizji zostały włączone do zasad oceniania, przeprowadzone zostały szkolenia dla pracowników w tym zakresie. Zadanie będzie kontynuowane.

Suma: Zrealizowane: 14; w trakcie realizacji: 4; do realizacji: 7. Zadania które zostały zrealizowane lecz będą kontynuowane: 7

#### Uwagi dotyczące realizacji zasad OTM-R-u:

Akademia WSB przygotowuje kompleksową procedurę w zakresie zatrudniania pracowników naukowych (R1-R4), której realizacja oparta będzie na zasadach OTM-R. Opracowanie procedury wymaga dostosowania jej mechanizmów do obecnych rozwiązań prawnych, specyfiki funkcjonowania uczelni, postępowań grantowych, w których AWSB uczestniczy. Należy także wziąć pod uwagę wysokie wymagania i standardy, związane z uzyskanymi wynikami ewaluacji działalności naukowej.

### 3. Wdrożenie

#### Ogólny przegląd oczekiwanego ogólnego procesu wdrażania planu działania:

Akademia WSB uzyskała wyróżnienie logo HR Excellence in Research w czerwcu 2021 roku w oparciu o Plan Działań na lata 2020-2022, przyjęty w ramach Strategii dla pracowników naukowych (HRS4R). Strategia określiła obszary, w których należy podjąć działania, aby w pełni dostosować praktyki stosowane w AWSB do zasad Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych.

W ramach Strategii HR Excellence in Research przyjęto do realizacji 25 inicjatyw, z czego w latach 2020-2022 przeprowadzono 14, w toku są 4 inicjatyw, a 7 pozostało do wdrożenia w kolejnym okresie. Wynik ten oznacza, że w okresie 2 lat nastąpiła realizacja około 70% zaplanowanych działań przyjętych w Strategii HRS4R.

Dostosowanie wewnętrznych procedur AWSB do zasad Karty i Kodeksu jest kluczowym krokiem w osiągnięciu strategicznych celów uczelni założonych w ramach przyjętej na lata 2021-2025 Strategii Rozwoju. W szczególności dotyczy to następujących celów i kierunków rozwoju: Międzynarodowy Uniwersytet (doskonałość naukowa; wysoka jakość badań prowadzonych w AWSB; AWSB liderem umiędzynarodowienia wśród szkół wyższych w Polsce) oraz Partycypacyjna Uczelnia (Akademia postrzegana jako miejsce wszechstronnego i nieskrępowanego rozwoju; otwarta i proaktywna kultura organizacyjna umożliwiająca dynamiczny rozwój Akademii). Celem podejmowania działań w tych obszarach jest zapewnienie pracownikom możliwie najlepszych warunków do pracy, badań oraz rozwoju zawodowego, a także przyciągnięcia uznanych naukowców z kraju i zza granicy do prowadzenia badań naukowych i przeprowadzania zajęć ze studentami.

Proces wdrożenia horyzontalnych założeń Strategii HRS4R w Akademii WSB następował stopniowo od 2017 roku. Został zintensyfikowany w okresie systemowych zmian w obszarze szkolnictwa wyższego i organizacji nauki w Polsce, jakie zainicjowano w wyniku nowelizacji prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, w związku z uchwaleniem w dn. 20 lipca 2018 r. Konstytucji dla Nauki. Intencją reformy było podniesienie jakości polskiej nauki i szkolnictwa wyższego, a także podniesienie stopnia ich umiędzynarodowienia. Zakładała m.in. tworzenie jak najlepszych warunków pracy dla badaczy i nauczycieli akademickich, które umożliwią pełne wykorzystanie ich potencjału i rozwój kariery. Warto podkreślić, że Akademia WSB wykorzystwała ten potencjał, podejmując liczne i szerokopasmowe działania na rzecz wspierania warunków pracy oraz jakości badań zatrudnionych naukowców. Można wymienić tu organizowanie licznych szkoleń (m.in. z zakresu warsztatu naukowego, prowadzenia badań, wykorzystania ilościowych i jakościowych narzędzi badawczych, stosowania nowoczesnych metod dydaktycznych); zapewnianie dostępu do pracowni badawczych oraz do narzędzi i aplikacji wspierających badania (np. IBM SPSS, serwis ankietowy, program Atlas); zapewnianie badaczom dostępu do mechanizmów finansowania badań (granty, stypendia); finansowanie publikacji, tłumaczeń artykułów, udziału w konferencjach oraz stażach zagranicznych. Szczególną rolę w tym zakresie odegrały działania zorientowane na stymulowanie i tworzenie pracownikom możliwości realizacji badań naukowych w międzynarodowych konsorcjach. Akademia WSB podjęła liczne działania na rzecz udziału w ramach programów międzynarodowych, tj. Horyzont 2020 (Akcje COST), Erasmus + (Sojusze na rzecz wiedzy oraz Partnerstwa Strategiczne), Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, Interreg Europa Środkowa, Programy Współpracy Transgranicznej min. Interreg V-A PL- SK 2014-2020 czy Interreg V-A CZR-PL 2014-2020. Uzupełnieniem tych możliwości było zawiązanie strategicznych partnerstw badawczych z wiodącymi krajowymi podmiotami 2-go i 1-go sektora, jak np. Azoty SA, Katowice Airport, KONRTAK, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.

Działania te, prowadzone systematycznie i konsekwentnie, zaowocowały istotnym podniesieniem rangi naukowej uczelni, a tym samym statusu badawczego jej pracowników. W ostatniej przeprowadzonej w Polsce ewaluacji jakości działalności naukowej za lata 2017-2021 uwzględnione zostały 4 dyscypliny naukowe: nauki o zarządzaniu i jakości, pedagogika, nauki o bezpieczeństwie oraz inżynieria lądowa i transport. Decyzją Ministra Edukacji i Nauki z dnia 25 lipca 2022 r., na podstawie oceny ewaluacyjnej Akademia WSB otrzymała:

- kategorię naukową A w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości - jako jedna z 9 najwyższej ocenionych uczelni spośród 55, które ewaluowały tę dyscyplinę; warto zaznaczyć, że żadna uczelnia nie otrzymała w tej dyscyplinie kategorii wyróżniającej A+, a najwyższy wynik Akademii WSB wśród innych uczelni w zakresie I kryterium przewyższył wartość referencyjną dla kategorii A;



- kategorię naukową A w dyscyplinie pedagogika - jako jedna z 7 najwyższej ocenionych uczelni spośród 41, które ewaluowały tę dyscyplinę; warto zaznaczyć, że żadna uczelnia nie otrzymała w tej dyscyplinie kategorii wyróżniającej A+.

Z uzyskanymi kategoriami wiążą się posiadane obecnie uprawnienia habilitacyjne i doktorskie. Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego oraz stopnia doktora w siedmiu dyscyplinach naukowych: nauki o zarządzaniu i jakości, pedagogika, nauki o bezpieczeństwie, inżynieria lądowa i transport, nauki o rodzinie, stosunki międzynarodowe oraz inżynieria bezpieczeństwa.

Przyznane kategorie naukowe w ewaluowanych dyscyplinach potwierdzają wysoki poziom naukowy Akademii WSB, a także zaangażowanie kadry akademickiej w rozwój i umiędzynarodowienie badań naukowych prowadzonych na uczelni. W związku z powyższym, obecnie wdrażanie w AWSB zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych traktowane jest zatem jako istotny, wręcz niezbędny, czynnik prorozwojowy, współbrzmący z celami i kierunkami rozwoju strategicznego zarówno uczelni, jak i jej pracowników.

Kluczową kwestią w realizacji strategii rozwoju uczelni pozostaje monitoring efektów oraz postępów we wprowadzaniu działań określonych w Strategii HRS4R przyjętej przez AWSB i zaakceptowanej przez Komisję Europejską. W celu sprawnej realizacji tego celu powołany został Zespół ds. Wdrożenia Strategii HRS4R oraz polityki OTM-R, który na bieżąco analizował i nadzorował działania przyjęte w ramach Planu Działań HRS4R, a także wskazywał zadania dla poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni.

W okresie od października 2020 roku do połowy 2021 roku przeprowadzono na uczelni szereg audytów, warsztatów oraz spotkań z pracownikami w związku z opracowywaniem nowej strategii rozwoju. Z kolei od początku 2022 roku realizowane były kolejne działania badawcze i konsultacje łączące się z przygotowaniem (także w wymiarze partycypacyjnym) planu równości płci oraz polityki różnorodności w Akademii WSB. Na potrzebę przygotowania i opracowania oceny wewnętrznej Strategii HRS4R odbył się szereg dodatkowych spotkań zespołu oraz przedstawicieli zespołu z pracownikami.

Podsumowując, transparentna, otwarta i zrównoważona polityka kadrowa stała się fundamentem do budowy nowoczesnego i systemowego podejścia do zarządzania potencjałem kadrowym w Akademii WSB, a jednocześnie skutecznym narzędziem wspierającym działalność badawczą uczelni. Obecnie Akademia stoi przed kolejnymi wyzwaniami. W związku z dalszym rozwojem, pozyskiwaniem nowych uprawnień akademickich oraz nowych projektów wymagających zaangażowania kadr znajduje się w procesie tworzenia ram prawnych i organizacyjnych. Przyczynią się one do wdrożenia standardów realizacji kluczowych procesów kadrowych.

#### **4. Aspekty wdrożenia ujęte w liście kontrolnej (checklist)**

##### **Przygotowanie do przeglądu wewnętrznego:**

Za analizę postępów procesu wdrażania elementów Strategii dla pracowników naukowych (HRS4R) odpowiedzialny był bezpośrednio Zespół ds. Wdrożenia Strategii HRS4R oraz polityki OTM-R, który w trakcie regularnych posiedzeń (w okresie pandemii spotkania odbywały się zdalnie) analizował poszczególne kroki, etapy oraz postępy w zakresie wdrażania zaplanowanych w ramach Strategii HRS4R działań. Przedstawiciele Zespołu współpracowali w tym zakresie z poszczególnymi koordynatorami działań podejmowanych w AWSB oraz jej jednostkami organizacyjnymi, które są odpowiedzialne merytorycznie za przygotowanie i wdrożenie poszczególnych działań ujętych w Planie Działań.

W lutym i marcu 2023 roku przeprowadzono cykl spotkań z pracownikami poszczególnych katedr, a w marcu wykonano badanie ankietowe. Kwestionariusz ankiety został wysłany do wszystkich pracowników uczelni (R1-R4), tak aby zagwarantować anonimowość, bezpieczeństwo informacji oraz poufność zebranych danych. Wyniki badania ankietowego pozwoliły na dokonanie analizy mocnych i słabych stron uczelni w obszarach realizacji poszczególnych zasad. Co istotne, standaryzacja narzędzia diagnostycznego (ankiety) zapewniła możliwość dokonania szczegółowego porównania wyników badania wewnętrznego względem wyników badania inicjującego starania uczelni o wyróżnienie HR w 2020 roku. Trzeba podkreślić, iż już w badaniu inicjującym procedury na uczelni zostały wysoko lub bardzo wysoko ocenione przez większość

naukowców, jednak analiza wyników badań pozwala stwierdzić, że w Akademii WSB dokonano postęp we wdrażaniu zasad Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych. De facto, w większości ocen realizacji poszczególnych zasad zauważono wzrost wypowiedzi pozytywnych. Dominują oceny twierdzące-potwierdzające, a realizacja żadnej z zasad nie budzi wątpliwości badanych – pracowników naukowych i doktorantów. Co więcej, analiza jakościowa przeprowadzonych działań i ich efektywności przełożyła się na konkluzję, że około 30% działań, które zostały zaplanowane i zrealizowane, będą w kolejnych latach kontynuowane lub utrzymane jako stałe mechanizmy funkcjonowania uczelni (dotyczy to w szczególności działań szkoleniowych oraz informacyjnych). Z kolei działania, których z różnych przyczyn nie udało się zrealizować, będą wdrażane w kolejnym okresie, co zostało uwzględnione w zrewidowanym planie działania w czterech kluczowych obszarach HRS4R.

### **Zaangażowanie społeczności naukowej, głównych interesariuszy, w proces wdrażania**

Zastosowanymi formami zaangażowania społeczności naukowej Akademii WSB (głównych interesariuszy) było:

- Zgodnie z kulturą organizacyjną uczelni i jej partycypacyjnym charakterem pracownicy AWSB są zapraszani do udziału w procesie konsultacyjnym nie tylko w ramach komunikacji poziomej (maile i zaproszenia kierowane do nich przez Zespół), ale także przez Władze Uczelni podczas istotnych dla społeczności akademickiej wydarzeń, respektując powagę i priorytetowy charakter procesu implementacji strategii HRS4R w AWSB.
- Zebrania Zespołu Wdrażającego mają charakter otwarty (informacja o spotkaniu, jego terminie i szczegółowej tematyce wraz z zaproszeniem do włączenia przekazywana jest wszystkim pracownikom Uczelni. Większość spotkań realizujemy w formule zdalnej. Wszystkie działania konsultacyjne i projektujące mają charakter partycypacyjny i transparentny. Podobnie jak dotychczas, każdy z pracowników miał możliwość włączenia się w proces konsultacji i opiniowania przygotowywanych dokumentów.
- Wypracowane dokumenty są udostępniane zainteresowanym pracownikom oraz doktorantom AWSB za pośrednictwem Teams (pierwotnie wykorzystywana była platforma Moodle).
- Tematyka działań związanych z HRS4R regularnie podejmowana jest w trakcie posiedzeń Senatu Uczelni, zebrań Katedr oraz podczas Spotkań Kierowników, które odbywają się w każdą pierwszą środę miesiąca i podczas których omawiane są aktualnie prowadzone zadania i wdrożenia.
- W prace włączone są interdyscyplinarne zespoły oraz jednostki uczelni, którym powierzono wdrażanie poszczególnych inicjatyw, w tym opracowywanie nowych procedur lub dokumentów,
- Implementacji towarzyszą akcje informacyjne o realizacji poszczególnych inicjatyw. Wykorzystywany jest regularny mailing oraz zakładka na stronie internetowej, poświęcona wyróżnieniu HR Excellence in Research,
- W 2023 roku odbyły się spotkania bezpośrednio z koordynatorem podczas zebrań poszczególnych katedr AWSB oraz przeprowadzone zostało badanie ankietowe, którego celem była ocena poziomu realizacji zasad przyjętych w Europejskiej Karcie Naukowca i Kodeksie Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych. Na podstawie wyników badania oraz ponownego przeglądu procedur i dokumentów ustalono mocne i słabe strony Uczelni w czterech obszarach: aspekty etyczne i zawodowe, rekrutacja i selekcja, warunki pracy, szkolenia i rozwój.

### **Komitet Sterujący i Zespół Wdrażający Strategię HR Excellence in Research**

Na potrzeby wdrożenia Strategii HR Excellence in Research z dniem 20.08.2019 r. powołany został Zespół ds. Wdrożenia Strategii HRS4R oraz polityki OTM-R w Akademii WSB. Obecnie Zespół konstituuje się w następującym składzie:

Przewodnicząca: dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, prof. AWSB

Koordynator: dr Michał Szyszka

Członkowie:

prof. dr hab. Marek Lisiński

dr hab. inż. Katarzyna Chruzik, prof. AWSB

dr hab. Eugenia Rostańska, prof. AWSB  
dr hab. Maciej Witkowski, prof. AWSB  
dr hab. Paulina Polko, prof. AWSB  
dr hab. Joanna Kurowska-Pysz, prof. AWSB  
dr Edyta Nowak-Żółty  
dr Rui Alexandre Castanho  
dr Łukasz Mencner  
dr Regina Bogaczyk  
mgr Paweł Brzeziński  
Sekretarz: mgr Marta Kuźma

Do zadań Zespołu należą:

- Prowadzenie analizy dokumentów i procedur obowiązujących w Akademii WSB oraz przeprowadzenie badań pośród pracowników, pod kątem dostosowania ww. do zasad i wytycznych zawartych w *Europejskiej Karcie Naukowca* oraz w *Kodeksie Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*.
- Opracowanie i aktualizacja procedur *Otwartych i przejrzystych procesów rekrutacji (OTM-R)*.
- Opracowanie, ewaluacja i aktualizacja *Planu Działań* oraz *Strategii* na rzecz zwiększania atrakcyjności warunków pracy i rozwoju kariery pracowników naukowych” (*The Human Resources Strategy for Researchers – HRS4R*), zgodnie z zasadami i wytycznymi zawartymi w *Europejskiej Karcie Naukowca* oraz w *Kodeksie Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*.
- Współpraca z innymi jednostkami uczelni w zakresie realizacji wyżej wymienionych zadań.

#### **Zgodność polityk organizacyjnych z HRS4R**

Strategia HRS4R stanowi integralny element Strategii Rozwoju Uczelni, jest także komplementarna z innymi strategicznymi dokumentami, przede wszystkim: Planem Równości Płci oraz Strategią Zrównoważonego Rozwoju. Przyjęta przez Senat na lata 2021-2025 z perspektywą 2030 zakłada osiągnięcie celów strategicznych, do których realizacji niezbędne jest podjęcie działań operacyjnych zgodnych z założeniami Strategii HR Excellence in Research (HRS4R). W ramach tej Strategii zostały przyjęte m.in. następujące cele horyzontalne i odpowiadające im kierunki działań:

- Międzynarodowy Uniwersytet: Wysoka jakość badań prowadzonych w AWSB potwierdzona kategoriami naukowymi A i B+; AWSB liderem umiędzynarodowienia wśród szkół wyższych w Polsce).
- Partycypacyjna Uczelnia: Akademia postrzegana za miejsce wszechstronnego i nieskrępowanego rozwoju; Otwarta i proaktywna kultura organizacyjna umożliwiająca dynamiczny rozwój Akademii.
- Cyfrowa AWSB: Zintegrowany System Zarządzania i Kształcenia wspomagany cyfrowo.
- Lider Rozwoju Społeczno-Gospodarczego: AWSB cenionym partnerem dla biznesu i samorządów dzięki współpracy opartej na użyteczności i wysokiej jakości usług; AWSB postrzegana jako wiodący ośrodek opiniotwórczy w wybranych obszarach istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego.

Przedstawione cele, kierunki działania są w pełni zgodne z działaniami zaplanowanymi w ramach Strategii HRS4R Akademii WSB. W każdym ze strategicznych obszarów istotną rolę odgrywa dostosowanie wewnętrznych procedur, rozwiązań, czy warunków pracy do zasad Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych. W wyżej wymienionych obszarach decydującą rolę odgrywają m.in. takie cele szczegółowe jak: wzmocnienie potencjału naukowego Uczelni; wspieranie karier naukowych pracowników, podnoszenie kompetencji badawczych naukowców AWSB, rozwój międzynarodowej współpracy badawczej, zwiększenie efektywności pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych; wzmocnienie pozycji Uczelni jako pracodawcy dbającego o dobrostan pracowników; informatyzacja działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej; podniesienie poziomu infrastruktury badawczej.

#### **Działania w celu zapewnienia realizacji proponowanych inicjatyw**

Zaproponowane działania wpisują się w oś strategii rozwoju uczelni. Ich priorytetowe znaczenie dla dalszego rozwoju Akademii WSB potwierdza fakt, iż zostały one zainicjowane przez Rektora Uczelni, a Komitet Sterujący ds. HRS4R składa się z przedstawicieli władz Akademii. Jednocześnie w realizację tych działań zostały włączone kluczowe jednostki organizacyjne AWSB (Biuro Rektora, Centrum Jakości i Innowacji, Dział Rozwoju Nauki, Dział Kadr i Płac). Tym samym w proces wdrożenia działań bezpośrednio zaangażowane są wszystkie osoby będą zwierzchnikami naukowców, pracowników administracyjnych oraz osoby odpowiedzialne za aspekty strategiczne, operacyjne i finansowe funkcjonowania Akademii. Ponadto działania prowadzone są w wymiarze partycypacyjnym, w szerokich i otwartych konsultacjach oraz towarzyszy im akcja informacyjna.

W skład Zespołu Wdrażającego oraz Zespołu Monitorującego włączeni zostali reprezentanci badaczy wszystkich poziomów (R1-R4), wszystkich wydziałów AWSB oraz pracowników administracyjnych. Zebrania Zespołu odbywają się adekwatnie do potrzeb (realizacji zadań), ale minimum 4 razy w roku. Poszczególne działania Strategii oraz postęp we wdrażaniu inicjatyw w ramach Strategii HRS4R jest omawiany cztery razy w roku podczas posiedzenia Senatu Akademii WSB. Wdrażanie Strategii HRS4R odbywało się zgodnie z ustaleniami pomiędzy Koordynatorem, a jednostkami organizacyjnymi uczelni przypisanymi do poszczególnych działań. Nadzór nad wdrożeniem i realizacją działań pełni bezpośrednio Rektor Uczelni: dr hab. Zdzisława Dacko-Pikiewicz, prof. AWSB, jako przewodnicząca Komitetu Sterującego.

### **Monitorowanie postępów**

Jak już wcześniej wskazano, wyniki monitorowania postępów w implementacji poszczególnych inicjatyw w ramach Strategii HRS4R były analizowane podczas kolejnych zebrań Zespołu Wdrażającego. Koordynator przedstawiał Komitetowi Sterującemu raporty z działań, ponadto postępy w realizacji Strategii HRS4R były raportowane i omawiane podczas posiedzeń Senatu Uczelni. W 2023 roku przeprowadzono ponownie jakościowy przegląd procedur i dokumentów oraz badanie ankietowe. Badanie zostało przeprowadzone wśród wszystkich pracowników (R1 do R4), to jest badawczo-dydaktycznych, dydaktycznych oraz doktorantów. Badanie ankietowe było oparte o opracowany w 2020 roku kwestionariusz, co zapewniło możliwość porównania wyników i wyprowadzenia wniosków. Raporty z obu badań zostały udostępnione na stronie internetowej Uczelni: <https://wsb.edu.pl/nauka-i-badania/logo-hr-excellence-in-research>

### **Pomiar postępów (wskaźniki) w perspektywie następnej oceny**

Realizacja inicjatyw wskazanych w zrewidowanym Planie Działania (przyjęty na kolejne 3 lata) będzie oparta o harmonogram zaakceptowany przez Władze Uczelni. Nadzór nad monitorowaniem spełniania przez Uczelnię standardów HR Excellence in Research będzie pełnił Koordynator oraz Zespół ds. Wdrożenia Strategii HRS4R oraz polityki OTM-R w Akademii WSB, przy współpracy Działu Rozwoju Nauki. Zakłada się co najmniej roczny cykl raportowania o postępach we wdrażaniu strategii HRS4R.

### **Działania zmierzające do przygotowania się do przeglądu zewnętrznego**

W celu sprawnego przygotowania Uczelni do przeglądu zewnętrznego będzie kontynuowany przyjętego i sprawdzony model monitorowania postępów i analiza efektywności zrealizowanych działań.

Zespół Wdrażający Strategię HRS4R będzie przeprowadzał analizę dokumentów i procedur, a także sprawozdań (ustnych i pisemnych) przygotowywanych przez jednostki Uczelni, odpowiedzialne merytorycznie za poszczególne działania. Przeprowadzone zostanie ponownie badanie ankietowe, które tak jak dotychczas, będzie oparte wykorzystywany kwestionariusz.

Pozyskane w ten sposób wskaźniki pomogą ponownie ocenić efektywność wprowadzonych rozwiązań. Ponadto zostaną zebrane i skompletowane wszystkie materiały dotyczące realizacji każdego z zaplanowanych działań określonych w Strategii HRS4R. Członkowie Zespołu ds. Wdrożenia oraz kierownicy jednostek merytorycznie odpowiedzialnych za inicjatywy realizowane w ramach strategii HRS4R zostaną poinformowani o procesie przeprowadzania przeglądu zewnętrznego, o formalnych i praktycznych aspektach tego etapu. Przed przeglądem działania informacyjne zostaną także skierowane do społeczności pracowników Uczelni.

## **Dodatkowe uwagi/komentarze dotyczące proponowanego procesu wdrożenia**

W trakcie wdrażania HRS4R nadal stosowane będą narzędzia komunikacji ze środowiskiem badaczy AWSB, wykorzystywane podczas przygotowywania i ewaluowania strategii, przede wszystkim:

- Mailing i newsletter wewnętrzny AWSB
- Intranet, do którego mają dostęp pracownicy naukowci
- strona polskojęzyczna: <https://wsb.edu.pl/nauka-i-badania/logo-hr-excellence-in-research>
- strona anglojęzyczna: <https://wsb.edu.pl/en/research/hr-excellence-in-research/justification>
- artykuły w periodyku AWSB: „Nauka i Biznes”.