

#### FORMULARZ 4: PLAN DZIAŁAŃ

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

TERMIN ZŁOŻENIA: 11/09/2020

DATA WYSŁANIA POPARCIA: 7/11/2019

#### 1. INFORMACJA O ORGANIZACJI

<i>Łączna liczba badawczy = pracownicy, stypendyści, doktoranci zatrudnieni na etacie lub na czas określony w projektach*</i>	177
<i>w tym zagraniczni (m.in. obcokrajowcy)*</i>	25
<i>w tym finansowani ze źródeł zewnętrznych (np. w ramach programów wymiany)*</i>	67
<i>w tym kobiety*</i>	74
<i>w tym badacze poziomu R3 lub R4 = z wysokim stopniem samodzielności naukowej, najczęściej na stanowisku profesora*</i>	55
<i>w tym na poziomie R2 = najczęściej po uzyskaniu stopnia naukowego doktora</i>	54
<i>W tym na poziomie R1 = w większości organizacji doktoranci*</i>	68
<i>Łączna liczba studentów (jeśli dotyczy)*</i>	8149
<i>Łączna liczba pracowników (w tym władze uczelni, administracja oraz wykładowcy i badacze)*</i>	274
<b>FUNDUSZE NA BADANIA (za ostatni rok finansowy: 2017)</b>	€
<i>Całkowity, roczny nakład środków finansowych na badania naukowe</i>	2708676,00
<i>Roczne finansowanie badań naukowych przez MNiSW</i>	477891,28
<i>Środki finansowe na badania pozyskane z instytucji zewnętrznych (innych niż ministerialne), w tym z projektów unijnych, w skali roku</i>	145849,48
<i>Środki pozyskane z innych źródeł niż wymienione powyżej, w tym ze źródeł prywatnych lub pozarządowych, w skali roku</i>	72208,52
<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>	
WSB University (WSB) is private (non-profit), it has operated since 1995 (5 branches, around 12000 students from 40 countries). Key research fields: Management&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&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.

## 2. MOCNE I SŁABE STRONY OBECNIE STOSOWANYCH ZASAD

Proszę przedstawić zarys organizacji pod względem obecnych mocnych i słabych stron obecnej praktyki w ramach czterech tematycznych obszarów Karty i Kodeksu w organizacji.

Tematyczne obszary w K&K	Aspekty etyczne i zawodowe Mocne i słabe strony
<p><b>Aspekty etyczne i zawodowe</b></p>	<p>Analiza wewnętrzna wykonana przez Zespół m.in. w oparciu o wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników naukowych i doktorantów AWSB wyłoniła mocne i słabe strony w opisanych niżej obszarach.</p> <p>Mocne strony</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obszar <i>Aspekty etyczne i zawodowe</i> jest jednym z najlepiej ocenianych obszarów funkcjonowania AWSB;</li> <li>- zdecydowana większość badanych (95%) postrzega uczelnię jako miejsce dające pełną swobodę wypowiedzenia się i doboru kierunków badań oraz metod badawczych w ramach prowadzonej działalności naukowej;</li> <li>- zdecydowana większość pracowników i doktorantów postrzega Akademię jako instytucję gwarantującą wolność badań naukowych i poszanowanie odpowiedzialności zawodowej w działalności naukowej;</li> <li>- uczelnia jest oceniana jako zapewniająca warunki organizacyjne do prowadzenia badań, realizacji projektów oraz rozwoju zawodowego;</li> <li>- naukowcy są odpowiednio motywowani, a ich działania naukowe wspierane zgodnie z zasadami zawodowymi i etycznymi wymienionymi w Karcie Naukowca i Kodeksie Postępowania;</li> <li>- w uczelni przestrzegane są przepisy krajowe, sektorowe oraz instytucjonalne, regulujące warunki pracy, dostępność szkoleń, możliwości awansu oraz dostęp do narzędzi;</li> <li>- 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;</li> <li>- pracownicy zobowiązani 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;</li> <li>- uczelnia dużą wagę przywiązuje do wolności badań naukowych, wolności publikacji ich wyników, wspiera dyskursywność oraz różnorodność poglądów i stanowisk badawczych;</li> <li>- duży nacisk kładzie się na zasady niedyskryminowania oraz równego traktowania pracowników.</li> </ul>

	<p>Reasumując, ankietowani bardzo pozytywnie ocenili praktyki i regulacje obowiązujące w Uczelni w aspekcie etycznym i zawodowym.</p> <p>Zgodnie z opiniami kadry akademickiej i wynikami wewnętrznej analizy przeprowadzonej przez Zespół obszar ten nie wymaga zmian i dodatkowych działań, a jedynie intensyfikacji działań informacyjnych oraz wzmocnienia przyjętych rozwiązań i działań informacyjnych na rzecz ich promowania i upowszechniania wśród wszystkich pracowników.</p>
<p><b>Rekrutacja</b></p>	<p>Zasady rekrutacji w Akademii WSB są regulowane poprzez:</p> <p>1.Przepisy krajowe:</p> <p>Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce zastępuje cztery ustawy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce;</li> <li>- Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytułach naukowych oraz stopnie naukowe i tytuły w dziedzinie sztuki;</li> <li>- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki.</li> </ul> <p>2. Przepisy wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut Akademii WSB</li> <li>- Regulamin pracy AWSB</li> </ul> <p>3.Wytyczne zawarte w Strategii Akademii WSB na lata 2014-2020 (dokument ten obecnie jest aktualizowany)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zalecenia Komisji.</li> </ul> <p>Przepisy regulują rekrutację naukowców na wszystkich etapach ich rozwoju naukowego (R1-R4). Akademia WSB jest jednostką niepubliczną, dlatego nie obowiązuje jej <i>in senso</i> 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. Mimo, że informacje konkursowe publikowane są na stronie internetowej uczelni oraz w przeznaczonych do tego celu serwisach internetowych i zawierają kluczowe informacje (oczekiwany profil i kompetencje kandydata, informacje o jednostce zatrudnienia i oczekiwania dotyczące realizowanych obowiązków), analiza wewnętrzna ujawniła, że system rekrutacji pracowników w AWSB nie jest do końca jasny dla naukowców. Do tej pory nie wykorzystywano również w tym celu serwisu EURAXESS (<a href="https://euraxess.ec.europa.eu/">https://euraxess.ec.europa.eu/</a>).</p> <p>Zasadniczą słabością procesu rekrutacji AWB jest obecnie 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.</p> <p>Analiza wykazała jednoznacznie, że właśnie przejrzystość jest najsłabszym 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.</p> <p>Ankietowani pracownicy AWSB gorzej oceniają sam przebieg procesu rekrutacji (powoływanie komisji rekrutacyjnych, transparentność procesu), choć dobrze oceniają sam kształt i zakres kryteriów rekrutacji. Badanie wykazało, w działaniach rekrutacyjnych AWSB zdecydowanie</p>

	<p>docenia się takie kryteria oceny kandydatów jak np. różnorodność ścieżki kariery w tym łączenie dorobku naukowego i praktycznego, mobilność międzynarodową, niestandardowy przebieg kariery, doświadczenia w działalności publicznej i społecznej, kwalifikacje nieformalne etc. Społeczność akademicka postuluje jednak by proces rekrutacji był bardziej precyzyjny i oparty o jednolite kryteria, w szczególności w odniesieniu do zatrudnienia w różnych Katedrach AWSB i odnośnie różnych grup naukowców. Zauważono ponadto, że słabą stroną jest oparcie wytycznych rekrutacyjnych o rozproszone dokumenty i wytyczne, a nie o jednolity ogólnouczelniany dokument.</p> <p>Celem ogólnym będzie zatem pełne wdrożenie zasad OTM-R, czyli Otwartych, Przejrzystych i Opartych na Merytorycznej Ocenie Zasad Rekrutacji na poziomie organizacyjnym. Celem operacyjnym jest opracowanie i wdrożenie skodyfikowanej polityki (strategii) OTM-R, obejmującej szczegółowe wytyczne dot. procesów rekrutacyjnych. Będzie to szczegółowy opis polityki rekrutacyjnej, obejmujący takie elementy jak: zasady wyboru członków komisji rekrutacyjnych, sposobu 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.</p> <p>Działania naprawcze włączone zostaną nie tylko do Strategii OTM-R ale i do opracowywanej Strategii Rozwoju Akademii WSB. Akademia będzie nadal monitorować potrzeby związane z obszarem doszkalania, wsparcia metodycznego i metodologicznego oraz profesjonalnej superwizji. a w razie potrzeby dalej je optymalizować w celu zapewnienia wszelkich możliwości rozwoju doktorantom, naukowcom na wszystkich szczeblach kariery. Strategia obejmie procedurę określania wymogów kompetencyjnych dot. poszczególnych stanowisk.</p>
<p><b>Warunki pracy</b></p>	<p>Akademia WSB jest wiodącym w południowej Polsce ośrodkiem dydaktyczno-naukowym, wdrażającym projekty R&amp;D&amp;I. Strategia Uczelni zakłada oparcie dalszego rozwoju o ścisłą współpracę z krajowymi i zagranicznymi partnerami, realizację krajowych i międzynarodowych badań, udział w krajowych i międzynarodowych projektach naukowo-wdrożeniowych oraz zatrudnianie najwyższej klasy specjalistów, którym stwarza się możliwość rozwoju, wsparcia badań oraz pracy w wysoce wyspecjalizowanych zespołach naukowych i dydaktycznych.</p> <p>Uczelnia i jej pracownicy obecni są w najbardziej renomowanych międzynarodowych Stowarzyszeniach i Towarzystwach Naukowych, gremiach, organizacjach i zespołach badawczych, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ARAM Research Group, University of Extremadura, Hiszpania,</li> <li>• Research Centre for Endogenous Resource Valorization VALORIZA,</li> <li>• Obserwatorium Procesów Miejskich i Metropolitalnych,</li> <li>• Polska Akademia Nauk, Komisja ds. Stosunków Polsko-Czeskich i Polsko-Słowackich,</li> <li>• TEIN Network - Transfrontier Euro-Institut Network,</li> <li>• European Academy of Management,</li> <li>• American Marketing Association,</li> <li>• Stowarzyszenie European Regional Science Association – Sekcja Polska,</li> <li>• Stowarzyszenie American Management Association (Philadelphii, USA),</li> <li>• European network on cultural management and Policy (ENCATC), z siedzibą w Brukseli.</li> </ul> <p>Przykładem może być działalność jednego z centrów badawczych uczelni tj. Research Institute on Territorial and Inter-Organizational Cooperation. W ramach projektu "Perfect- Regionalna</p>

Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB”, rozwinął on kilkanaście agend badawczych, w które zaangażowanych jest kilkudziesięciu naukowców z Europy, Ameryki Północnej, Ameryki Południowej oraz Afryki. Są to m.in.:

- *Sustainable inter-organizational cooperation in the process of the renewable energy sources' implementation* (wspólnie z Madeira University, Portugalia);
- *Microprojects and microfunds as a tools for the public management* (wspólnie z Rochester University of Technology, USA);
- *The perspectives of borderlands development – the key factors* (wspólnie z University of Extremadura, Hiszpania; Instituto Politecnico de Portalegre, Portugalia);
- *Polish-Czech and Polish-Slovak cross border cooperation – different aspects* (wspólnie z Vysoka Skola Banska, VSB Ostrava oraz Moravian Business Collage Olomouc, Czechy; Uniwersytet Mateja Bela w Banskiej Bystrzycy, Słowacja; Uniwersytet Jagielloński oraz Uniwersytet Śląski);
- *Cross-border cooperation in the area of public services* (wspólnie z University of the Andes, Kolumbia, Technological Educational Institute of Crete, Grecja oraz Taiwan, National Taiwan, University of Arts, Tajwan).

Akademia WSB w 2020 r. uzyskała pozytywną rekomendację w ramach akredytacji międzynarodowej CEEMAN.

Pracownicy naukowcy mają możliwość realizacji badań naukowych w międzynarodowych konsorcjach. Część badań realizowana jest 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.

Ponadto pracownicy uczelni wykorzystują swoje kompetencje naukowe pracując na rzecz podmiotów zewnętrznych m.in. Azoty SA, Katowice Airport, KONRTAK, Katowicka SSE, GPW SA., Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.

Ogromne znaczenie w rozwoju działalności naukowej kadry AWSB ma dostęp do specjalistycznych szkoleń, zasobów i narzędzi. Są to m.in.:

- kurs j. angielskiego pod kątem swobodnej konwersacji oraz opracowywania artykułów naukowych o tej tematyce,
- szkolenia: „Praca z danymi i obiektami wynikowymi”, „Wizualizacja informacji z użyciem raportów tabelarycznych i wykresów”, „Analiza statystyczna wyników badań naukowych”, „Menedżer projektu B+R”, „Efektywne wykorzystanie portali internetowych dla naukowców”
- pracownia statystycznej analizy danych, pracownia badań jakościowych, licencje na oprogramowanie udostępniane naukowcom, m.in. Atlas, SPSS, EndNote, dostęp zdalny do baz EBSCO i innych.

Istotnym motywatorem mobilizującym kadrę AWSB do intensyfikacji badań są: system stypendialny, granty przyznawane na indywidualne oraz zespołowe badania, możliwość korzystania z wsparcia metodologicznego oraz finansowanie przez AWSB publikacji, finansowanie tłumaczeń oraz wyjazdów konferencyjnych. 6 maja 2020 roku został przyjęty Regulamin specjalnego systemu przyznawania nagród rektorskich pracownikom akademickim zatrudnionym w akademii WSB premiujący aktywność naukową.

Jak wynika z badania wewnętrznego, naukowcy bardzo wysoko oceniają infrastrukturę badawczą w uczelni oraz zapewniane warunki do prowadzenia badań. Jak wynika z przeprowadzonego sondażu, naukowcy AWSB (R1-R4) zasadniczo traktowani sprawiedliwie i postrzegani jako profesjonalisci na każdym poziomie kariery. Obciążenia pracą w zasadniczym

	<p>stopniu są zbalansowane, pracodawca gwarantuje właściwe warunki pracy osobom niepełnosprawnym. AWSB zapewnia odpowiednie warunki ochrony praw własności intelektualnej, brakuje jednak usankcjonowanej, zatwierdzonej polityki publikacyjnej wspierania Otwartego dostępu do publikacji naukowych i danych badawczych.</p> <p>Słabe strony</p> <p>Według ankietowanych obowiązki dydaktyczne realizowane w Akademii WSB nie są odpowiednio doceniane. W badaniu zwrócono ponadto uwagę na niewystarczającą przejrzystość i konsekwencję w zakresie systemów wynagradzania oraz obciążania dodatkowymi zadaniami dydaktycznymi i administracyjnymi pracowników na różnych szczeblach kariery. Dotyczy to w szczególności młodszych i mniej doświadczonych pracowników, którzy wskazują, iż naukowcy z grup R-3 i R-4 znajdują się w sytuacji uprzywilejowanej i zasadniczo ich pozanaukowe obciążenia są mniejsze, a możliwości dostępu do narzędzi rozwoju naukowego są na wyższym poziomie. Pracownicy grup R-1 i R-2 zdecydowanie słabiej oceniają AWSB jako pracodawcę gwarantującego stabilizację.</p> <p>Przeciwdziałanie temu problemowi (który jest nota bene uwarunkowany sytuacją na polskim rynku pracy) wpisane będzie w strategię OTM-R Uczelni.</p> <p>Istotnym problemem okazuje się również wewnętrzna polityka informacyjna uczelni. Analiza wykazała, że nie cała kadra ma wiedzę na temat dostępnych możliwości oraz warunków, także wzmocnienia stabilizacji zawodowej (np. system stypendialny). Wyzwaniem jest zatem udrożnienie kanałów komunikacyjnych i podniesienie efektywności działań komunikacyjnych, m.in. rozbudowa serwisu internetowego uczelni kierowanego na interesariusza wewnętrznego: dostęp do platformy wsparcia badań naukowych, systematyczna i efektywna polityka informacyjna oparta o intranet uczelni, mailing, spotkania wewnętrzne oraz dedykowaną naukowcom podstronę www w wersji polskiej i angielskiej.</p>
<p><b>Szkolenia i rozwój</b></p>	<p>Mocne strony</p> <p>Podobnie ta płaszczyzna polityki kadrowej Akademii WSB odzwierciedla wskazane wyżej tendencje: wysokiej ocenie aspektów etycznych i wolności badań oraz dostępu do infrastruktury wspierającej badania towarzyszy wskazywanie na luki w polityce informacyjnej oraz w obszarze wsparcia młodych pracowników przez bardziej doświadczoną kadre.</p> <p>W Akademii WSB podejmowane są liczne działania na rzecz wspierania badaczy oraz towarzyszą im szerokie działania informacyjne. Uczelnia zapewnia stały dostęp do informacji o wszystkich wydarzeniach i możliwościach współpracy, w tym międzynarodowej. Uczelnia organizuje liczne szkolenia (m.in. z zakresu warsztatu naukowego; prowadzenia badań, wykorzystania ilościowych i jakościowych narzędzi badawczych, stosowania nowoczesnych metod dydaktycznych) oraz zapewnia dostęp do narzędzi i aplikacji wspierających badania (np. IBM SPSS, serwis ankietowy, program Atlas). Wszyscy badacze mają zapewniony 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 do zapewnienia odpowiedniej wiedzy i dzielenia się dobrymi praktykami z początkującymi badaczami, w tym włączania ich do realizowanych projektów.</p> <p>Słabe strony</p> <p>Przeprowadzona diagnoza wskazała, że niektóre z obowiązujących w AWSB rozwiązań i możliwości nie są znane wszystkim pracownikom, a ich wykorzystywanie nie jest wystarczająco powszechne. Dotyczy to zarówno możliwości korzystania z doświadczenia starszych pracowników przez młodą kadre, jak również w zakresie podnoszenia świadomości wśród</p>

	<p>przełożonych i mentorów na temat znaczenia superwizji, współpracy oraz działań szkoleniowych.</p> <p>Ankietowani zwrócili uwagę na konieczność podniesienia standardów dobrej współpracy w relacjach pomiędzy młodymi pracownikami (nie posiadającymi bogatego dorobku naukowego) a pracownikami bardzo doświadczonymi oraz bezpośrednimi przełożonymi. Zachodzi tu dychotomia, bowiem jednocześnie zdecydowana większość ankietowanych doktorantów wysoko lub bardzo wysoko ocenia kwalifikacje i doświadczenie starszych pracowników. Istotnym zjawiskiem jest niekorzystny balans: deficyt młodych naukowców w wieku 24-35 lat mimo przewagi doktorantów. Wynika nie tylko z uwarunkowań strukturalnych, ale i z priorytetów polityki kadrowej AWSB. Ponieważ uczelnia jest na rynku edukacyjnym rozpoznawalna jako ośrodek naukowy kształcący praktycznie, przyciąga starszych, bardziej doświadczonych kandydatów. Jednocześnie wysokie wymagania kwalifikacyjne stawiane rekrutowanym kandydatom do zatrudnienia na stanowiskach dydaktyczno-naukowych powodują, że są one w stanie spełnić głównie naukowcy dojrzałe, posiadające ugruntowane doświadczenie badawcze i projektowe. Tym samym występuje nierównowaga pomiędzy doświadczonymi naukowcami i doktorantami na stanowiskach kierowniczych, a młodą kadrą naukową w wieku 24-35 lat oraz doktorantami w tym wieku, nie posiadającymi jeszcze znaczącego doświadczenia badawczego bądź zawodowego.</p> <p>Zauważone kwestie mają charakter strukturalny, niemniej do słabych stron obecnych rozwiązań należy niewystarczające wykorzystanie narzędzi wspierania rozwoju kariery przez część naukowców, doradztwa zawodowego, nierównomiernie rozkładane obowiązki (grupy R-3 i R-4 są uprzywilejowane) oraz niewystarczające korzystanie z opieki naukowej przez młodych pracowników oraz z takich możliwości jak: włączanie do grantów i projektów badawczych, włączanie do zespołów badawczych. Diagnoza ponadto wskazała na nieproporcjonalnie duże obciążenie dodatkowymi obowiązkami tych pracowników, którzy wykazują inicjatywę i operatywność w stopniu wyższym niż średnia.</p>
--	--

### 3. DZIAŁANIA

Proszę wskazać listę wszystkich indywidualnych działań, które należy podjąć w HRS4R organizacji, które dotyczą zidentyfikowanych w analizie luk słabych i mocnych stron organizacji:

Proponowane działania (Actions – A)	Zasada w analizie luk	Termin realizacji	Jednostka odpowiedzialna	Wskaźnik(i) (Indicator(s) – I) / Cel(e) (Target(s) – T)
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	II kwartał 2021	Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Jakości i Innowacji oraz Działem Kadr i Płac.	IA1: Zatwierdzenie przez Senat AWSB 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).

	<p>życiorysów (Karta)</p> <p>18. Uznawanie doświadczenia w zakresie mobilności (Karta)</p> <p>19. Uznawanie kwalifikacji (Karta)</p> <p>20. Staż pracy (Karta)</p> <p>21. Stanowiska dla pracowników ze st. Dra</p> <p>25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie</p>			<p>IA1.4: Udział procentowy aplikantów z zagranicy (obecnie niemonitorowany)</p> <p>IA1.5: Udział procentowy aplikantów z grup niewystarczająco reprezentowanych (zidentyfikowane przez pełnomocnika ds. równouprawnienia) (obecnie niemonitorowany).</p> <p>TA1: wdrożenie w uczelni wszystkich zasad polityki OTM-R jako sformalizowanej procedury postępowania.</p>
<p>A2. Opracowanie Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2021-2026, obejmującej stosowanie zasad HRS4R oraz polityki OTM-R.</p>	<p>4. Profesjonalne podejście</p> <p>10. Zasada niedyskryminacji</p> <p>12. Rekrutacja</p> <p>13. Rekrutacja (Karta)</p> <p>14. Dobór kadr (Karta)</p> <p>15. Przejrzystość (Karta)</p> <p>23. Środowisko badań naukowych</p> <p>24. Warunki pracy</p> <p>26. Finansowanie i wynagrodzenie</p> <p>28. Rozwój kariery zawodowej</p> <p>33. Nauczanie</p> <p>36. Relacje z opiekunem naukowym</p> <p>37. Nadzór i obowiązki w zakresie zarządzania</p> <p>40. Opieka naukowa</p>	<p>IV kwartał 2020</p>	<p>Centrum Jakości i Innowacji</p>	<p>IA2: Przyjęcie Strategii uczelni w postaci uchwały Senatu AWSB.</p> <p>TA: Aktualizacja strategii rozwoju uczelni.</p> <p>TA2: Poprawa o co najmniej 10 pkt. proc. w ponowionym w 2023 r. badaniu ankietowym wyniku odpowiedzi na pytanie dot. znajomości przez naukowców celów strategicznych AWSB.</p>
<p>A3. Opracowanie przewodnika dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania</p>	<p>12. Rekrutacja</p> <p>13. Rekrutacja (Karta)</p> <p>14. Dobór kadr (Karta)</p> <p>15. Przejrzystość (Karta)</p> <p>21. Stanowiska dla pracowników ze st. dra</p> <p>25. Stabilizacja oraz</p>	<p>II kwartał 2021</p>	<p>Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Jakości innowacji oraz Działem Kadr i Płac.</p>	<p>IA3: przewodnik dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania dostępny w formie online (pdf).</p> <p>TA3: Naukowcom zatrudnionym w AWSB znane są zasady rekrutacji i zatrudniania - poprawa o co najmniej 10 pkt. proc. w</p>



	stałe zatrudnienie			ponowionym w 2023 r. badaniu ankietowym wyniku odpowiedzi na pytanie dot. znajomości przez naukowców reguł i zasad rekrutacji w AWSB.
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.
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.
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>
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.
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 nauki oraz doktoranci są powiadomieni o dobrych praktykach oraz stosują je 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	24. Warunki pracy 30. Dostęp do doradztwa zawodowego 36. Relacje z opiekunem naukowym 28. Rozwój kariery zawodowej 40. Opieka naukowa	Od I kwartał 2021	Biuro ds. kształcenia doktorskiego i awansów naukowych we współpracy z Działem Rozwoju Nauki oraz Centrum Jakości i Innowacji.	IA9:Zorganizowanie przynajmniej 3 szkoleń z zakresu tutoringu/ 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 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	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.

pracownika (on-boarding).				
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 ponownym 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.
A12:Opracowanie systemu raportowania działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zsynchronizowany z system 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.
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 naukowci stosują zasady dobrej praktyki w badaniach naukowych publikując wyniki badań w otwartym repozytorium, stosując się do obowiązujących norm prawnych.
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.
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, źródłach 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 portalów 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 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. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego.
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. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego.
A17: Aktualizacja	26. Finansowanie i	III kwartał	Dział Kadr i Płac we	IA17: wewnętrzny dokument

<p>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.</p>	<p>wynagrodzenie 11. Systemy oceny pracowników 21. Stanowiska dla pracowników ze st. dra 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie 33. Nauczanie</p>	<p>2021</p>	<p>współpracy z Biurem Rektora</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>11. Systemy oceny pracowników 26. Finansowanie i wynagrodzenie 28. Rozwój kariery zawodowej 40. Opieka naukowa 25. Stabilizacja oraz stałe zatrudnienie 34. Skargi/apelacje</p>	<p>IV kwartał 2021</p>	<p>Dział Rozwoju Nauki we współpracy z Centrum Transferu Technologii</p>	<p>IA18: Wewnętrzny dokument zatwierdzony przez władze AWSB i opublikowany na stronie uczelni. TA18: Wszyscy pracownicy naukowcy (R1-R4) mają zapewniony dostęp do informacji nt. możliwość rozwoju naukowego i zawodowego oraz do zasad wynagradzania na poszczególnych stanowiskach.</p>
<p>A19: Organizacja spotkań, kierowanych do nowych pracowników naukowych i doktorantów (otwartych dla wszystkich chętnych) na temat możliwości upowszechniania, popularyzowania i promowania wyników B+R.</p>	<p>8. Upowszechnianie, wykorzystanie wyników 9. Zaangażowanie społeczne</p>	<p>Od IV kwartał 2020</p>	<p>Dział Rozwoju Nauki, Biuro ds. kształcenia doktorskiego i awansów naukowych oraz Centrum Jakości i Innowacji</p>	<p>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.</p>
<p>A20: Opracowanie regulaminu rozwiązywania konfliktów pracowniczych.</p>	<p>34. Skargi/apelacje 40. Opieka naukowa</p>	<p>III kwartał 2021</p>	<p>Katedra Zarządzania we współpracy z Katedrą Pedagogiki</p>	<p>IA20: Przyjęcie Zarządzenia Rektora AWSB. IA8.2: Utworzenie Rejestru skarg. TA20: AWSB posiada procedury rozwiązywania konfliktów pracowniczych, o których informuje pracowników naukowych.</p>

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 roczne. TA20: Co najmniej 90% członków komisji rekrutacyjnych, którzy byli uczestnikami szkoleń w okresie dwóch lat poprzedzających prowadzenie procesu rekrutacji.
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 ponownym w 2023 r. badaniu ankietowym wskazań wyniku odpowiedzi na pytanie dot. stosowanych procedur ochrony danych.
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.
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 Płac.	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.

<p>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).</p>	<p>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</p>	<p>IV kwartał 2021</p>	<p>Centrum Jakości i Innowacji we współpracy z Działem Rozwoju Nauki.</p>	<p>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.</p>
---	--	------------------------	---	--

Ustanowienie otwartej polityki rekrutacji jest kluczowym elementem strategii HRS4R. Proszę również wskazać, w jaki sposób organizacja będzie korzystać z otwartych i przejrzystych zasad procesów rekrutacji opartych na kwalifikacjach pracowników, oraz w jaki sposób zamierza wdrażać / wdraża te zasady. Chociaż niektóre z działań wymienionych powyżej mogą się częściowo pokrywać, proszę podać krótki komentarz demonstrujący tę implementację. Jeśli tak, proszę podać link pomiędzy listą kontrolną OTM-R a ogólnym planem działania (max 1000 słów).

Akademia WSB, doceniając wpływ założeń Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników na zapewnienie wysokiej jakości środowiska pracy oraz prowadzonych badań naukowych, a także podkreślając wartość pracowników jako kluczowego zasobu organizacji, będzie realizować politykę OTM-R jako integralną część Strategii HRS4R oraz Strategii Rozwoju.

Procesy określone w OTMR korespondują z dotychczasową Strategią Rozwoju, której jednym z obszarów kluczowych jest podnoszenie jakości i efektywności kapitału ludzkiego. Z uwagi na powyższe opracowanie i wdrożenie Strategii OTM-R – Polityki rekrutacyjnej i procesu rekrutacji w jednolitym dokumencie „Strategia Dobrych Praktyk w zakresie procesu rekrutacji i zatrudniania stanowi zadanie priorytetowe. Należy podkreślić, że AWSB już od kilku lat implementuje elementy z obszaru polityki określonej w OTM-R, przestrzegając znacznej części zasad, a proces ten został wzmocniony wraz z podjęciem starań Logo HR i rozpoczęciem prac komisji.

W oparciu o powiązania pomiędzy proponowanymi działaniami (A), zasadami OTM-R oraz wskaźnikami określonymi wskaźnikami i celami. Poniżej zestawiono kluczowe zadania wraz z przyporządkowanymi im obszarami polityki OTM-R.

**A1: Opracowanie kompleksowej strategii polityki OTM-R i jej implementacja w procesach rekrutacyjnych Akademii WSB.**

**A3. Opracowanie przewodnika dobrych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania**

**A21. Organizacja szkoleń dla członków komisji z zakresu dobrych praktyk stosowanych w procesach rekrutacyjnych**

Realizacja tego zadania umożliwi:

- [1] opublikowanie polityki OTM-R w Internecie w języku polskim i angielskim (Strategia zostanie opublikowana do końca 2021 roku)
- [2] Opracowanie i wdrożenie wewnętrznego przewodnika określającego jasne procedury i praktyki OTM-R-u dla wszystkich typów stanowisk.
- [4] wykorzystywanie w stopniu wystarczającym narzędzia e-rekrutacji.
- [6, 7] Podniesienie atrakcyjności (poprzez realizację polityki OTM-R-u) oferty dla kandydatów zewnętrznych oraz z zagranicy.
- [10] Opracowanie i wdrożenie środków do monitorowania, czy aplikują najbardziej odpowiedni naukowcy.
- [16, 17] Opracowanie i wdrożenie jasnych zasad dotyczących mianowania oraz składu komisji rekrutacyjnych.
- [19] Opracowanie i wdrożenie jasnych wytycznych dla komisji rekrutacyjnych, które pomagają ocenić "zasługi" w sposób, który prowadzi do wyboru najlepszego kandydata.
- [21] Opracowanie i wdrożenie procedury udzielania respondentom (kandydatom) odpowiednich informacji zwrotnych w języku polskim i angielskim.
- [22] Opracowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów składania skarg.

**A4: Opracowanie szablonu ogłoszenia rekrutacyjnego zgodnego z standardem Euraxess**

**A6. Stworzenie serwisu rekrutacyjnego na stronie internetowej Uczelni umożliwiającego elektroniczne składanie aplikacji online (w tym w języku angielskim) zgodnie z standaryzowanym formularzem rekrutacyjnym.**

- [4] wykorzystywanie w stopniu wystarczającym narzędzia e-rekrutacji.
- [6, 7] Podniesienie atrakcyjności (poprzez realizację polityki OTM-R-u) oferty dla kandydatów zewnętrznych oraz z zagranicy.
- [10] Opracowanie i wdrożenie środków do monitorowania, czy aplikują najbardziej odpowiedni naukowcy.
- [11] Opracowanie i wdrożenie wytycznych oraz szablonów (m.in. EURAXESS) dla ogłaszanych stanowisk.
- [12] Uwzględnianie w odnośnikach do ogłoszeń o pracę / linki do wszystkich elementów przewidzianych w odpowiedniej sekcji zestawu narzędzi.
- [13] Wykorzystywanie w pełni możliwości serwisu EURAXESS.
- [21] Opracowanie i wdrożenie procedury udzielania respondentom (kandydatom) odpowiednich informacji zwrotnych.
- [22] Opracowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów składania skarg.

**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 oraz o jednostkach uczelni oferujących wsparcie pracownikom.**

**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).**

- [6, 7] Podniesienie atrakcyjności (poprzez realizację polityki OTM-R-u) oferty dla kandydatów zewnętrznych oraz z zagranicy.
- [9] Zapewnienie polityki zapewniającej naukowcom atrakcyjne warunki pracy.
- [10] Opracowanie i wdrożenie środków do monitorowania, czy aplikują najbardziej odpowiedni naukowcy.



**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).**

- [5] Wdrożenie systemu kontroli jakości dla OTM-R-u.
- [10] Opracowanie i wdrożenie środków do monitorowania, czy aplikują najbardziej odpowiedni naukowcy.
- [21] Opracowanie i wdrożenie procedury udzielania respondentom (kandydatom) odpowiednich informacji zwrotnych.
- [23] Opracowanie i wdrożenie systemu, który pozwala ocenić, czy OTM-R spełnia swoje cele.

#### 4. WDROŻENIE

Ogólne podsumowanie oczekiwanego procesu wdrażania Planu Działań (max 100 słów):

Organizacja procesu wdrażania, wspierania i nadzorowania strategii HRS4R opiera się na trzy poziomowej strukturze, obejmującej: Zespół Wdrażający (Zespół ds. Wdrożenia Strategii HRS4R oraz polityki OTM-R w Akademii WSB), Zespół Monitorujący oraz włączenie – poprzez proces konsultacji – całego środowiska pracowników AWSB. Tym samym w proces wdrożeniowy zaangażowani są reprezentanci badaczy wszystkich poziomów (R1-R4), doktoranci, pracownicy administracyjni, a także zewnętrzni interesariusze.

Prace i działania prowadzone są bezpośrednio przez Zespół Wdrażający, który koordynuje również proces badań i konsultacji w środowisku akademickim oraz ma możliwość tworzenia zespołów zadaniowych, do których delegowani są również inni pracownicy. *Zespół Monitorujący* opiniuje i weryfikuje ich realizację. Prace wdrożeniowe nadzoruje bezpośrednio przewodnicząca Zespołu Wdrożeniowego: Prorektor ds. nauki i kształcenia, Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych.

Strategia HRS4R stanowi integralny element aktualizowanej obecnie Strategii Rozwoju Uczelni. Równolegle ze Strategią HRS4R wdrożony zostanie system oceny jakości OTM-R, oparty o narzędzia ewaluacyjne i wykaz wskaźników. Horyzontalnym założeniem Planu działań jest utrwalenie i pełna realizacja zasad Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksu postępowania przy rekrutacji we wszystkich wewnętrznych procedurach Akademii WSB.

#### Lista kontrolna

Pytanie kontrolne	Szczegółowy opis i uzasadnienie
W jaki sposób zespół wdrażający i/lub komitet sterujący będą regularnie nadzorować postępy?	Zespół Wdrażający na dotychczasowym etapie przygotowywania Strategii organizował dodatkowe konsultacje i badania fokusowe w poszczególnych grupach interesariuszy (np. doktoranci, pracownicy administracyjni), od nowego semestru (X 2020) powołane zostaną sformalizowane Podgrupy (zespoły) robocze wspierające Zespół w realizacji zaprojektowanych działań. W ramach opracowywania Action Planu wskazano jednostki Uczelni odpowiedzialne za poszczególne działania, ich przedstawiciele zostaną włączeni do Zespołu Wdrażającego celem lepszej komunikacji i koordynacji działań (bieżący kontakt na operacyjnym poziomie). W działania (z uwagi na ich kompleksowy w strukturach uczelni charakter) zostaną włączone (na mocy Decyzji Rektora AWSB) inne zespoły robocze, komisje oraz organa powoływane w Uczelni (np. ds. Komisja ds. Etyki, Komisja Antymobbingowa). Wszystkie jednostki i zespoły zaangażowane w prace będą

	<p>wymieniać się informacjami o ich zakresie i postępie prac. W tym celu utworzone zostanie narzędzie raportujące online. Ponadto opracowany zostanie harmonogram prac oraz posiedzeń roboczych i sprawozdawczych Zespołu Wdrażającego oraz Zespołu Monitorującego. WW. będą raportowane Komitetowi Sterującemu, składającego się z przedstawicieli władz Uczelni. Organizację działań oraz właściwą komunikację w ramach zespołów zapewni koordynator Zespołu Wdrażającego. Podobnie, jak na dotychczasowym etapie przygotowywania Strategii spotkania Zespołu Wdrażającego będą odbywać się raz w miesiącu, a Zespołu Monitorującego - dwa razy na kwartał. Postęp w realizacji każdego etapu prac jest kwartalnie raportowany przez Zespół Wdrażający Komitetowi Sterującemu. Komitet Sterujący odbywa spotkania robocze przeciętnie raz na kwartał, ale przez cały czas ma wgląd w stan realizacji prac poszczególnych zespołów.</p>
<p>Jakie są zamierzone sposoby włączenia społeczności naukowej AWSB w proces wdrażania?</p>	<p>W skład Zespołu Wdrażającego oraz Zespołu Monitorującego włączeni zostali reprezentanci badaczy wszystkich poziomów (R1-R4), wszystkich wydziałów AWSB oraz pracowników administracyjnych. Zebrania Zespołu Wdrażającego mają charakter otwarty (informacja o spotkaniu, jego terminie i szczegółowej tematyce wraz z zaproszeniem do włączenia przekazywana jest wszystkim pracownikom Uczelni. Ze względu na panującą epidemię, przyjęto rozwiązanie iż część spotkań realizowanych było za pośrednictwem platformy ZOOM, do której także mieli dostęp pozostali pracownicy. Gdyby podobna sytuacja powtarzała się w przyszłości należy wziąć pod uwagę kontynuację pracy w takim trybie. Wypracowane dokumenty są ponadto udostępniane wszystkim pracownikom oraz doktorantom AWSB za pośrednictwem platformy konsultacyjnej online, prowadzonej na platformie Moodle. Linki wraz z zaproszeniami do włączenia w prace i wypowiedzi/opiniowanie udostępniane są całej społeczności akademickiej.</p> <p>Zgodnie z wytycznymi, po dwu latach od zrealizowania pierwszej GAP Analysis, badanie zostanie powtórzone (XII 2021 – II 2022) w następującym zakresie: badanie ankietowe, przegląd wewnętrznych dokumentów i procedur, konsultacje w ramach grup fokusowych kluczowych dla AWSB pracowników i interesariuszy. Wszystkie działania konsultacyjne i projektujące będą miały charakter partycypacyjny i transparentny. Podobnie jak dotychczas, każdy z pracowników będzie miał możliwość włączenia się w proces konsultacji i opiniowania przygotowywanych dokumentów. Zgodnie z kulturą organizacyjną uczelni 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.</p>
<p>Jak będzie wyglądać proces dopasowywania polityki organizacyjnej uczelni z HRS4R? Musi być ona uwzględniona w strategii badawczej jako nadrzędna polityka HR.</p>	<p>Obecnie, w ramach dezyderatu pełnej implementacji zasad HRS4R i OTM-R w Akademii WSB realizowane są dwa strategiczne działania projektujące tj. opracowywanie <i>Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2021-2026</i> oraz opracowywanie <i>Strategii (polityki) OTM-R</i>. Oba działania mają priorytetowy i kluczowy charakter w procesie planowania dalszego rozwoju uczelni. Tworzone w wyniku tych działań dokumenty w założeniu mają charakter kształtujący politykę organizacyjną uczelni; opracowywane są z inicjatywy Władz Akademii w wymiarze partycypacyjnym, zgodnie z przyjętymi założeniami koncepcji turkusowego zarządzania. Tym samym realizacja założonych celów strategicznych AWSB (Zdefiniowane obszary strategiczne: - Doskonałość organizacyjna; - Doskonałość dydaktyczna; - Doskonałość badawcza; Cel strategiczny: Działalność dydaktyczna i badania naukowe stanowią system zintegrowany) jest funkcjonalnie powiązana implementacją zasad HRS4R i OTM-R.</p>
<p>W jaki sposób</p>	<p>Jak wskazano, proponowane działania stanowią oś koncepcji rozwoju uczelni. Ich</p>

zapewnione będzie wdrożenie proponowanych działań?	priorytetowe znaczenie dla dalszego rozwoju uczelni potwierdza fakt, iż zostały one zainicjowane przez Władze Uczelni, a Komitet Sterujący ds. HRS4R składa się z przedstawicieli władz Akademii. Jednocześnie w planowanie oraz 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 proponowanych działań bezpośrednio zaangażowane są wszystkie osoby będą zwierzchnikami naukowców, pracowników administracyjnych oraz osoby odpowiedzialne za aspekty strategiczne, operacyjne i finansowe funkcjonowania Akademii.
W jaki sposób monitorowane będą postępy/realizacja harmonogramu?	Tak jak dotychczas bieżąca praca Zespołu Wdrażającego oraz grup roboczych będzie dokumentowana w składanych regularnie raportach oraz sprawozdawczości on-going w ramach posiedzeń zespołów pracowniczych, zebrań katedr oraz zebrań kierowników jednostek organizacyjnych uczelni. Przed każdym zebraniem Zespołu Monitorującego koordynator przedstawia szczegółowy raport (podsumowanie) z postępu bieżących prac. Zaplanowane w ramach <i>Action Plan</i> prace objęte są harmonogramem, którego realizacja również będzie monitorowana i raportowana. Ewentualnie dopuszczalne będą uzasadnione korekty i aktualizacje harmonogramu wdrażania strategii HRS4R. Każdorazowo po zebraniach i zaakceptowaniu raportów oraz ew. modyfikacji harmonogramu, Zespół wdrażający jest zobligowany przekazywać je Zespołowi Monitorującemu, wraz z ewentualnymi wskazaniem konieczności wprowadzenia zmian do planu wdrażania strategii na poziomie merytorycznym lub organizacyjnym. W przypadku zaistnienia takiej potrzeby Zespół wdrażający oraz Zespół Monitorujący, będą włączać lub aktywizować pozostałe jednostki uczelni - na rzecz zwiększenia wsparcia dla realizowanych działań, np. poprzez włączenie do Zespołu wdrażającego innych specjalistów i przedstawicieli środowiska akademickiego.
W jaki sposób mierzone będą postępy/wskaźniki w kontekście następnej oceny (wdrażania HRS4R)?	Zgodnie z harmonogramem prac, jednostki uczelni odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań zobligowane są do przekazywania Zespołowi dokumentacji: dokumentów, przygotowanych wytycznych, sprawozdań, utworzonych elektronicznych źródeł, podsumowań zrealizowanych działań, np. kampanii informacyjnych, szkoleń, warsztatów etc. Przedmiotowa dokumentacja obejmuje także przyjęte wewnętrzne akty prawne, sformalizowane procedury, harmonogramy szkoleń i listy obecności, dokumentację postępowań konkursowych i rekrutacyjnych etc. Zgodnie z założeniami po dwóch latach zrealizowana zostanie kolejna diagnoza w obszarze polityki HRS4R i OTM-R w AWSB obejmująca badanie ankietowe, analizę dokumentów i procedur (w tym nowych, opracowanych w ramach Action Plan), przeprowadzenie badań fokusowych w grupach kluczowych dla uczelni interesariuszy. Wyniki pierwszego oraz drugiego badania zostaną szczegółowo porównane i poddane konsultacji społeczności akademickiej.  Opracowywane w ramach planowanych działań akty prawne i procedury będą uwzględniać proces zbierania informacji o procesach, których dotyczą (np. o składach komisji rekrutacyjnych) i przypisywać odpowiedzialność za ich gromadzenie i przekazywanie do odpowiednich jednostek organizacyjnych uczelni. Zespół wdrażający będzie sprawozdawać postępy Zespołowi Monitorującemu w postaci syntetycznej, przed każdym jej spotkaniem.
Dodatkowe uwagi/komentarze na temat proponowanego procesu wdrażania	W związku z panującą epidemią Covid-19 oraz ograniczeniem możliwości spotkań od IV 2020 roku prace Zespołu Wdrażającego oraz Zespołu Monitorującego realizowane były z wykorzystaniem narzędzi komunikacji online (Platforma Zoom, MS Teams), co nie przełożyło się negatywnie na postęp prac ani na proces konsultacji. W procesie wdrażania przyjętych rozwiązań (Action Plan) nadal wykorzystywane będą

	<p>elektroniczne kanały komunikacji ze środowiskiem akademickim AWSB, sprawdzone w dotychczasowym procesie opracowywania założeń i wytycznych strategii HRS4R. W szczególności będą to:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• dedykowana pracownikom naukowych podstrona w serwisie AWSB (w j. polskim)</li><li>• platforma konsultacyjna Moodle</li><li>• wewnętrzna platforma intranet:</li><li>• baner z odnośnikiem na stronie głównej uczelni</li><li>• banery elektroniczne w wewnętrznych platformach informacyjnych Uczelni</li><li>• posty informacyjne publikowane w mediach społecznościowych Uczelni</li><li>• mailing kierowany do pracowników naukowych</li></ul>
--	---