



Strategia HRS4R - HR Excellence in Research 2026–2029

1. Wprowadzenie

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie od lat łączy tradycję z nowoczesnością, stawiając człowieka w centrum swojej misji. „*Wiemy, że jesteś kimś*” – przekaz kierowany do studentów, pracowników i doktorantów, wyraża podejście Uniwersytetu do wspólnoty akademickiej, w której każdy człowiek ma znaczenie, a jakość badań i dydaktyki wynika z jakości pracy ludzi, którzy tę wspólnotę tworzą.

Proces *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R) realizujemy od 2016 roku. W 2019 r. UKSW przeszedł pierwszą ocenę i uzyskał wyróżnienie *HR Excellence in Research*, w 2023 odbyła się ocena okresowa procesu wdrażania strategii HRS4R oraz uzyskaliśmy rekomendacje ekspertów w zakresie doskonalenia działań, a lata 2024–2026 przyniosły znaczące usprawnienia w obszarach etyki badań, rekrutacji OTM-R, wsparcia naukowców i kultury organizacyjnej.

Niniejsza Strategia HR Excellence 2026–2029 określa kierunki rozwoju kadry naukowej UKSW oraz zasady wspierania pracowników, doktorantów i badaczy na każdym etapie kariery.

Strategia HRS4R jest wdrażana poprzez systematyczną realizację zadań określonych w Planie działań HR Excellence 2023–2026 oraz Planie działań HR Excellence 2026–2029. Plany te stanowią operacjonalizację strategii, przekładając jej kierunki na konkretne działania, wskaźniki oraz odpowiedzialności i są dokumentami operacyjnymi, zawierającymi konkretne zadania, cele, wskaźniki i odpowiedzialności.

2. Proces HRS4R na UKSW (2016–2027)

Proces wdrażania HRS4R przebiegał zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej i obejmuje następujące, kluczowe etapy:

- 2016 – Rektor UKSW składa deklarację poparcia zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu i zobowiązanie do ich wdrożenia,
- 2018 - uzyskanie wyróżnienia HR Excellence,
- 2019 - ocena fazy początkowej i otrzymanie Wyróżnienia HR Excellence in Research,
- 2023 - ocena okresowa procesu wdrażania strategii HRS4R oraz rekomendacje ekspertów w zakresie doskonalenia działań,
- 2024-2026 - wdrożenie kluczowych regulacji, m.in. Kodeksu Etyki Badacza UKSW, zasad korzystania z AI w nauce i dydaktyce, regulaminu staży, Polityki promowania przyjaznego środowiska pracy i nauki, reformy OTM-R oraz rozbudowy systemu wsparcia naukowców,
- 2026 - przekazanie do ekspertów KE raportu z realizacji Strategii HRS4R na lata 2023-2026 oraz zaktualizowanego Planu działania na lata 2026-2029,
- 2026/2027 - ocena okresowa procesu wdrażania Strategii HRS4R wraz z wizytacją ekspertów KE na UKSW.

3. Powiązanie Strategii HRS4R ze Strategią Rozwoju UKSW 2026–2029

W Strategii Rozwoju UKSW na lata 2026-2029 po raz pierwszy w historii uczelni wprowadzono osobny cel strategiczny dotyczący wysokiego poziomu kadry, wskazując, że rozwój ludzi jest fundamentem rozwoju badań, dydaktyki i całej organizacji.

Strategia HR Excellence w pełni realizuje i rozwija cele UKSW w obszarach:

- jakości badań,
- rozwoju kadry,
- umiędzynarodowienia,
- kultury organizacyjnej,
- transformacji cyfrowej,
- przyjaznego środowiska pracy.

Jej celem jest wzmocnienie pozycji UKSW jako nowoczesnego uniwersytetu, rozwijającego się w zgodzie z misją, wizją i wartościami określonymi w Strategii Rozwoju UKSW 2026–2029, opartymi na profesjonalizmie i szacunku dla człowieka.

Strategia HR Excellence w UKSW wyrasta z przekonania, że człowiek jest w centrum uniwersytetu. W duchu słów „wiemy, że jesteś kimś” traktujemy każdego pracownika i doktoranta z szacunkiem, widząc w nim nie tylko rolę zawodową, ale osobę o wyjątkowym potencjale. Jako uczelnia, która łączy tradycję z nowoczesnością, łączymy nasze akademickie wartości z odpowiedzialnym podejściem do etyki badań, otwartej i przejrzystej rekrutacji oraz nowoczesnych standardów wspierania rozwoju naukowców. Chcemy, aby UKSW było miejscem, w którym każdy ma dostęp do wsparcia, mentoringu, opieki naukowej i możliwości rozwoju - od pierwszych kroków w badaniach, poprzez mobilności, aż po budowanie dojrzałej kariery akademickiej. Rozwój ludzi jest dla nas drogą do rozwoju uniwersytetu.

5. Diagnoza stanu obecnego

Mocne strony UKSW

- 1) Kodeks Etyki Badacza UKSW (2026), zasady AI (2024), regulacje FAIR
- 2) Dwupoziomowy system etyki:
 - centralna Komisja ds. Etyki Badań Naukowych (kadencja 2024–2028),
 - Zespół ds. Etyki Badań Instytutu Psychologii (regulamin, formularze, posiedzenia miesięczne).
- 3) Baza Wiedzy UKSW jako narzędzie open science
- 4) Rozwinięty system OTM-R po audycie 2026 (centralizacja procesu, rejestry, formularze)
- 5) Onboarding nauczycieli akademickich (organizacyjny, dydaktyczny, naukowy)
- 6) Wdrożone regulacje dot. opieki naukowej dla doktorantów i stażystów
- 7) Mobilność i umiędzynarodowienie (programy wymiany, profesorowie wizytujący, wspólne projekty)
- 8) Polityka przyjaznego środowiska pracy (2024), osoby zaufania, procedura sygnalistów

Wyzwania UKSW

- 1) nierównomierne tempo wdrożeń między jednostkami,

- 2) ograniczone zasoby kadrowe HR (3 osoby),
- 3) trudności w pozyskaniu badaczy, szczególnie R3–R4 w niektórych dyscyplinach,
- 4) niska frekwencja części pracowników na szkoleniach,
- 5) potrzeba dalszej cyfryzacji oraz uspołnienia komunikacji wewnętrznej,
- 6) rozwój systemu komunikacji wewnętrznej,
- 7) rozwój kultury organizacyjnej i kompetencji kierowniczych.

Kluczowe wzmocnienia systemu w latach 2026–2029

UKSW rozwija szereg nowych narzędzi i rozwiązań, które w najbliższych latach znacząco wzmocnią jakość zarządzania kadrami, etyką badań i komunikacją wewnętrzną. Są to inicjatywy będące w fazie wdrażania lub finalizacji, które stanowią naturalne uzupełnienie działań HRS4R.

Wśród najważniejszych planowanych wzmocnień znajduje się HReporter UKSW, nowy system komunikacji wewnętrznej wspierający transparentność, dostęp do informacji i przejrzyste zasady pracy, który na początku będzie promował działania realizowane w ramach HR Excellence oraz budowania przyjaznego środowiska pracy. Równolegle UKSW rozwija Webinarotekę UKSW, przestrzeń krótkich form edukacyjnych, które pozwolą upowszechniać standardy etyczne, dotyczące komunikacji i współpracy oraz niektóre prawne aspekty pracy naukowej.

Istotnym kierunkiem rozwoju jest także wdrożenie systemu HRM oraz przygotowanie do digitalizacji akt pracowniczych. Rozwiązania te zmienią sposób zarządzania informacją kadrową, zwiększą efektywność procesów i umożliwią bardziej strategiczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich.

Powyższe inicjatywy wzmocniają fundamenty Strategii HRS4R i będą wprowadzane stopniowo zgodnie z Planami działań na lata 2026–2029.

6. Cele strategiczne HRS4R UKSW 2026–2029

Cele zostały sformułowane w sposób zgodny z Planem działań 2023–2026 i 2026–2029.

CEL 1. Etyka badań i odpowiedzialność akademicka

Kierunki działań (realizowane przez Plan działań HRS4R):

- upowszechnienie i wdrożenie Kodeksu Etyki Badacza UKSW (2026),
- rozwój materiałów szkoleniowych z zakresu FAIR, COPE, AI i rzetelności badań,
- rozwój komunikacji etycznej poprzez HReporter i Webinarotekę,
- wzmocnienie dwupoziomowego systemu etycznego,
- wsparcie instytutowych zespołów etycznych.

CEL 2. Transparentna i otwarta rekrutacja OTM-R

Kierunki działań:

- standaryzacja ogłoszeń i kryteriów,
- centralizacja konkursów i prowadzenie rejestru,
- szkolenia komisji rekrutacyjnych,
- monitoring publikacji konkursów w EURAXESS,
- rozwój działań dot. budowania wizerunku pracodawcy,
- promocja UKSW jako przyjaznego miejsca pracy.

CEL 3. Nowoczesne i przyjazne środowisko pracy

Kierunki działań:

- rozwój kompetencji kierowniczych i komunikacyjnych,
- działania na rzecz dobrostanu i przeciwdziałania przemocy,
- uspołnienie komunikacji wewnętrznej (HReporter, WWW),
- rozwój badań klimatu organizacyjnego (2027) i reagowanie na ich wyniki,
- wdrożenie systemu HRM oraz digitalizacja akt osobowych,
- rozwój infrastruktury naukowej i dydaktycznej.

CEL 4. Wsparcie rozwoju naukowców (R1–R4)

Kierunki działań:

- rozwój systemu opieki naukowej, mentoringu i onboarding nauczycieli akademickich,
- rozwój kompetencji grantowych i projektowych,
- wspieranie mobilności międzynarodowej pracowników i doktorantów,
- rozwój kompetencji dydaktycznych,
- rozwój Webinaroteki UKSW jako narzędzia mikroedukacyjnego.

CEL 5. Jakość dydaktyki i kultura współpracy

Kierunki działań:

- rozwój zasobów edukacyjnych, informacyjnych i instruktażowych,
- wspieranie dobrej komunikacji i współpracy między jednostkami,
- integracja zasad równego traktowania, dostępności i etyki dydaktycznej,
- budowanie kultury wzajemnego szacunku, zaangażowania i odpowiedzialności.

7. Realizacja Strategii

Strategia jest realizowana wyłącznie poprzez wykonywanie zadań określonych w Planach działań 2023–2026 i 2026–2029, które zawierają:

- szczegółowe zadania,
- wskaźniki,
- jednostki odpowiedzialne,
- harmonogramy,
- powiązania z zasadami Europejskiej Karty Naukowca.

Strategia stanowi ramę kierunkową, spójną ze Strategią Rozwoju UKSW 2026–2029.

8. Komunikacja i wdrożenie

Za realizację odpowiadają:

- Komitet Sterujący HR Excellence,
- Grupa Zadaniowa HRS4R,
- Prorektorzy nadzorujący obszary merytoryczne,



- Dyrektor Personalny.

Narzędzia komunikacji:

- HReporter UKSW,
- Webinaroteka UKSW,
- strona WWW,
- mailing instytucjonalny.

9. Monitoring i ewaluacja

Monitoring Strategii jest roczny i odbywa się równoległe do monitoringu Planu Działań i obejmuje m.in.:

- wskaźniki OTM-R,
- szkolenia i rozwój,
- działania etyczne,
- publikacje i open science (Baza Wiedzy UKSW),
- mobilność i umiędzynarodowienie,
- kulturę organizacyjną i dobrostan.