

Volebný program kandidáta na rektora Žilinskej univerzity v Žiline

prof. Ing. Branislava Hadzimu, PhD.

na funkčné obdobie 2026 - 2030



Som hrdý, že som UNIZA



Žilinská univerzita v Žiline – UNIZA je modernou univerzitou v srdci severozápadného Slovenska. Jej technické, spoločenské a humanitné zameranie dlhoročne vytvára stabilné a pevné piliere kvalitného vysokoškolského vzdelávania a ukazuje cestu mladým ľuďom k poznaniu, zodpovednosti a tvorivosti.

Vďaka UNIZA vznikli desiatky priemyselných a spoločenských organizácií, ktoré denne vytvárajú hodnoty pre státisíce ľudí doma i vo svete. Naši absolventi šíria skúsenosti a meno univerzity v každom regióne – od Žiliny až po vzdialené kontinenty.

Spolupráca s domácimi aj zahraničnými univerzitami potvrdzuje, že UNIZA je prirodzeným a rešpektovaným partnerom vo výskume, inováciách i transfere poznatkov do praxe. Tradícia nám dala pevné korene, modernosť odvahu a vízia budúcnosti volá po nových odpovediach na výzvy doby.

Generácie absolventov a absolventiek, tisíce pedagogičiek a pedagógov, vedkýň a vedcov - všetci, ktorí Vysokej škole dopravnej, Vysokej škole dopravy a spojov či Žilinskej univerzite venovali svoju prácu i srdce - spoločne vytvorili všetko, čo ma naplňuje hrdosťou a vďačnosťou: našu **hrdú UNIZA**, ktorú považujem za svoj domov.

Na tejto vízii hrdosti a spolupatričnosti je postavený môj volebný program, ktorý práve teraz čítate. Úprimne si prajem, aby UNIZA bola viac než len pracoviskom či školou, aby bola pevnou komunitou ľudí, ktorí sa navzájom podporujú, spolupracujú a posúvajú univerzitu smerom vpred. Aby sme sa jej menom mohli s hrdosťou pýšiť v ktoromkoľvek kúte sveta, aby sme sa vždy mohli na ňu obrátiť keď hľadáme novú inšpiráciu či poznanie a spojiť vlastnú snahu so silou ľudí, ktorí veria v spoločný cieľ.

prof. Ing. Branislav Hadzima, PhD.

Vážené dámy, vážení páni.

UNIZA je miestom, kde sa už desaťročia pestuje vzťah k spoločnosti, kde vyrastajú špičkové odborníčky a odborníci a pracujú medzinárodne uznávané pedagogičky, vedkyne, pedagógovia a vedci. Zároveň je to priestor, kde sa rozvíja občianska zodpovednosť, ochota počúvať názory iných a viesť otvorený dialóg. Výsledkom týchto hodnôt je sloboda – akademická aj občianska, ktorá nie je len o možnostiach, ale aj o zodpovednosti.

Budovanie univerzitného prostredia má oveľa hlbší význam než len samotné napredovanie takej významnej inštitúcie, akou je naša **Žilinská univerzita v Žiline**. Má celospoločenský dosah – formuje prostredie mesta, regiónu aj Slovenskej republiky s medzinárodným presahom. Univerzitné vzdelávanie a výskum totiž nepoznajú hranice.

Spolu vytvárame prostredie, v ktorom vzdelávame a vychovávame absolventov a absolventky, uznávaných odborníkov a odborníčky, spoľahlivé zamestnankyne a zamestnancov, tvorivých inovátorov, inovátorky, líderky a lídrov. Takých, ktorí budú **HRDÍ, ŽE SME UNIZA**.

Mnou predostretý **programový plán pre Žilinskú univerzitu v Žiline** na najbližšie štyri roky – vychádza z vízie stanovenej dlhodobým zámerom UNIZA pre roky 2021 – 2027 doplnenej o aktuálne potreby spoločnosti a vývojové trendy z medzinárodne uznávaného univerzitného prostredia. Predstavuje východisko pre ďalšie smerovanie UNIZA vytvorené v diskusii s odborníčkami a odborníkmi z vnútra univerzity, ale aj z prostredia priemyslu, verejnej správy a academickej obce.

Pokúsil som sa do neho vniesť aj kus svojich, viac ako tridsaťročných skúseností na našej univerzite v pozícii študenta, doktoranda, pedagóga, vedca v základnom aj aplikovanom výskume. Taktiež mojich skúseností z domáceho i zahraničného pôsobenia, z budovania nových vedecko-výskumných pracovísk, rozvoja

etablovaných tímov či spolupráce s priemyselnou praxou. Program nemá byť striktným návodom, ale základným námetom na diskusiu. Je pozvaním k spoločnej rozprave o smerovaní našej **Alma mater** – univerzity, v rámci ktorej spája ľudí túžba byť **modernou, otvorenou aj medzinárodne uznávanou inštitúciou**.

PILIERE PROGRAMU

Programové piliere ukazujú cestu, kam sa môže univerzita vydať v blízkej budúcnosti s rešpektom k vzdialenejším dlhodobým cieľom. Vychádzajú z potreby postaviť konštrukciu programového plánu tak, aby jednotlivé časti do seba zapadali, ale zároveň bola jasná vízia rozvoja a práce v každom z nich. Dva základné piliere vychádzajú z historickej štruktúry každej univerzity, teda miesta, kde sa stretávajú odborníčky a odborníci v rôznych oblastiach, spájajú svoje vedomosti a zručnosti, vzájomne si ich odovzdávajú a budujú niečo nové. Sú nimi:

Pilier I. – Vzdelávanie

Pilier II. – Veda a výskum

Dôležité je tieto základné piliere prepájať, podporiť. Či už spoluprácou a podporou práce spájaním odborníkov a odborníčok v rôznych oblastiach spoločenského, humanitného aj technického prostredia, alebo aj podporou osobného rozvoja a života študentiek, študentov, zamestnankyň a zamestnancov. Preto rovnako dôležitými piliermi programu sú:

Pilier III. – Spolupráca

Pilier IV. – Inovácie

Pilier V. – Podmienky a rovnosť príležitostí

Pilier VI. – Budovanie komunity a identity

Každý z pilierov má presah aj mimo UNIZA. Ak bude fungovať vnútri univerzity, pocíti to mesto, región, Slovensko a prostredníctvom medzinárodných sietí aj Európa a svet.

Pilier I. – Hrdí na vzdelávanie

UNIZA posunie vzdelávanie k flexibilnému, projektovému a na prax orientovanému modelu, v ktorom je AI prirodzenou súčasťou každého študijného programu. „Vzdelávanie bez hraníc“ bude znamenať, že **hybridná a kombinovaná** (tzv. blended) **výučba** sa stane bežným štandardom – študenti budú mať možnosť kombinovať prezenčné, online a asynchrónne formy vzdelávania, podporené kvalitnými digitalizovanými materiálmi s analytikou využívania. Študijné plány budú začínajúcim študentkám a študentom sprístupnené a sprehľadnené cez mentoring, uvítacie týždne a jasné študijné cesty, aby sa vedeli v systéme rýchlo zorientovať a mali čo najlepšiu predstavu o možnostiach a cieľoch počas celého obdobia štúdia.

Jadrom zmeny bude projektová výučba a prepojenie teórie s praxou: na vybraných programoch (najmä, ale nielen na 2. stupni) zavedie univerzita **projektové semestre**, v ktorých budú študentské tímy riešiť reálne **zadania** partnerov z priemyslu, samospráv a verejných inštitúcií. Cieľom je, aby významná časť absolventov odchádzala z UNIZA s reálnou pracovnou skúsenosťou v odbore, nielen s diplomom – preto sa stanú súčasťou programu aj **dlhodobé stáže a podpora zakladania vlastných firiem** študentov a absolventov.

UNIZA sa chce stať lídrom v **AI kompetenciách vo vysokoškolskom vzdelávaní**. Nové národné rámce pre AI kompetencie pedagógov nebude iba implementovať, ale bude ich modelovať vlastnými pilotnými programami pre pedagógov, ktoré môžu preberať

ďalšie univerzity. **AI gramotnosť, praktické využitie AI nástrojov a ich bezpečnosť** sa integrujú do všetkých študijných programov – od základnej orientácie v dátach a algoritmickom myslení až po doménovo špecifické aplikácie (napr. AI v ekonomike, doprave či stavebných alebo strojárskych vedách).

Kvalita vzdelávania sa opiera najmä o ľudí. UNIZA bude po zriadení **centrálnej doktorandskej školy** túto spoločnú platformu naďalej rozvíjať pre všetkých PhD. študentov (všetky školiace pracoviská), zameranú na úvod do doktorandského štúdia, projektovú a výskumnú prácu, mäkké zručnosti, leadership, podnikavosť, publikovanie a medzinárodnú mobilitu – pričom **hlavný odborný profil a pôsobenie PhD. študentov** zostane v rukách školiacich pracovísk.

Pre pedagógov sa zavedie systematická podpora v oblasti moderných didaktických metód, AI vo výučbe a mäkkých zručností, tak aby sa pedagogická **excellencia** stala reálnou súčasťou kariérneho rastu.

Digitalizácia bude slúžiť študentom aj pedagógom. Univerzita dokončí digitalizáciu študijných materiálov, zjednoduší procesy pri **akreditáciách** a vnútorných procesoch vzdelávania prostredníctvom používania dokumentov s **predvyplnenými údajmi**

a automatickým **pripomienkovaním termínov**. Budú prepojené informačné systémy pre vzdelávanie s ďalšími agendami tak, aby sa **minimalizovali duplicity**.

Všetky tieto kroky a opatrenia majú za cieľ skvalitniť ponuku štúdia a zvýšiť atraktivitu študijných programov za účelom zlepšenia študijných výsledkov študentov, ich pripravenosti pre trh práce a vlastnú podnikateľskú kariéru.

Merateľné výsledky piliera Hrdí na vzdelávanie

Indikátor	Cieľ (dlhodobý cieľ)
Študijné programy s projektovým jadrom (projektový semester)	30 % (60 %)
Podiel študentov a študentiek v dennej forme štúdia, ktorí skončili štúdium počas prvého roku k všetkým novoprijatým študentom a študentkám v dennej forme štúdia (drop-out rate)	18 % (15 %)
Podiel pedagógov a pedagogičiek s AI/pedagogickým podporným programom UNIZA	30 % (80 %)
Doktorandi a doktorandky, ktorí absolvovali spoločné moduly v rámci centrálnej doktorandskej školy	70 % (100 %)
Predmety s hybridnou/kombinovanou formou výučby	30 % (60 %)
Študijné programy s výučbou podpory podnikateľských zručností	20 % (70 %)

Pilier II. – Hrdí na vedu a výskum

UNIZA posilní výskumnú identitu tak, aby mala niekoľko jasne rozpoznateľných **excelentných domén** s **medzinárodnou viditeľnosťou** a silným prepojením na **potreby spoločnosti a priemyslu**. Veda nebude rozptýlená do množstva malých, nespojených aktivít - sústredí sa do prierezových tém, ktoré prirodzene prepájajú pracoviská univerzity a nadväzujú na priority definované Slovenskou republikou a Európskou úniou (digitálna transformácia a AI, cirkulárna ekonomika a udržateľné materiály, zelená energia a pokročilé technológie, zdravie a biomedicína, bezpečnosť, jadrová energetika a iné). Základom bude **otvorená veda**, ktorá podporí transparentnosť, spoluprácu, zdieľanie poznatkov naprieč odborními a **otvorené dáta**, ktoré posilnia **etiku publikovania** a umožnia opätovné využitie výsledkov výskumu v prospech inovácií, verejnej správy aj priemyslu. Cieľom je, aby sa UNIZA stala **rešpektovaným partnerom** v európskych konzorciách, v **základnom aj aplikovanom výskume**.

Prvým, kľúčovým krokom bude **defragmentácia výskumu**: na úrovni katedier a ústavov identifikujeme skupiny 1 - 4 vedúcich a ich tímov (podľa veľkosti katedry/ústavu), ktoré pracujú na príbuzných témach, ale doteraz nespolupracujú na spoločnom, či už základnom alebo aplikovanom výskume formou projektov a/alebo výstupov. Ambíciou je, aby sa jeden z výskumníkov v skupine stal **lídrom tímu** s jasne definovanou **prierezovou témou** a dostal podporu centrálného projektového manažéra pre prípravu návrhov projektov do schém, ako sú Horizont Európa, Interreg, Twinning či ďalšie medzinárodné programy. Výstupom má byť menej, ale **strategicky významnejších** projektov a publikácií - **kvalita, nie kvantita**.

8 UNIZA vytvorí jedno silné **centrum projektovej pod-**

pory pre vedu a výskum, ktoré bude systematicky vyhľadávať výzvy, pomáhať s projektovým manažmentom pri príprave projektov, s partnerstvami a administráciou projektov, aby sa **akademici** mohli **sústrediť na výskum** a nie na byrokráciu. Toto centrum bude vedené prorektorom pre vedu a výskum a bude úzko spolupracovať s fakultami, výskumnými pracoviskami a existujúcimi podpornými útvarmi s dôrazom na **komplexnejšie konzorciá** v rámci domácich a medzinárodných projektov.

Kvalita výskumu sa posunie aj zmenou hodnotenia. Bude zavedený systém, v ktorom sa excelentnosť meria dopadom a kvalitou - **čítanosťou, citovanosťou** v **kontexte daného odboru**, vplyvom na prax

a mierou zapojenia do medzinárodných tímov - nielen počtom publikácií. **Spolupráca** s partnermi **doma i v zahraničí**, spoločné publikácie a projekty budú explicitne hodnotené ako kľúčová metrika, prierezovo prepojená aj s oblasťou zahraničných a vnútorných vzťahov. **Otvorené dáta** a komunikačná stratégia naprieč univerzitou posilnia a zdôraznia **etiku vo výskume**. Spôsob podpory publikovania sa nastaví tak, aby bola zabezpečená **diverzifikácia výstupov** v impaktovaných časopisoch naprieč viacerými vydavateľstvami.

Osobitnú pozornosť dostanú doktorandi a postdoktorandi. Na **doktorandov** sa bude nazerať ako na mladých kolegov a budúcich lídrov výskumu - s kvalitným vedením, spravodlivým financovaním, priesorom na spoluprácu medzi školiacimi pracoviskami a komplexnou podporou zahraničných stáží.

Postdoktorandské pozície budú vnímané ako dôležitý prechod medzi doktorátom a kariérou pedagóga, s dôrazom na vlastnú **vedeckú profiláciu** a zapojenie do medzinárodných tímov. **Základný výskum** bude naďalej platformou poznania postavenou na silnej medzinárodnej spolupráci v rámci **excelentných laboratórií** mnohých inštitúcií, na ktorej budú vznikať aj nové aplikácie v priemysle a spoločenskej praxi.

Výskum na UNIZA musí aj naďalej mať **reálny dopad a rozpoznateľnú pridanú hodnotu**. Zvýši sa viditeľnosť tímov s ich výstupmi a riešenými projektmi zavedením profilov tímov na webe.

Laboratórium AI v inžinierstve sa stane ukážkovým príkladom toho, ako sa spájajú výskum, výučba a aplikácia v priemysle.

Merateľné výsledky piliera Hrdí na vedu a výskum

Indikátor	Cieľ (dlhodobý cieľ)
Podiel publikácií v časopisoch Q1/Q2 ku všetkým časopiseckým publikáciám publikovaným tvorivými zamestnancami a študentmi UNIZA	40 % (60 %)
Počet publikácií v časopisoch na 1 tvorivého pracovníka za rok (priemer za posledné 4 roky)	0,75 (1)

Počet významných medzinárodných projektov financovaných z medzinárodných zdrojov (mimo štrukturálnych fondov EÚ) s účasťou UNIZA v 4-ročnom období (roky 2026 - 2030)	6 (10)
Podiel doktorandiek a doktorandov s absolvovanou 3- a viac mesačnou zahraničnou stážou a jasným výstupom v časopise v spolupráci s pracoviskom stáže	40 % (60 %)
Podiel doktorandov, doktorandiek, postdoktorandiek a postdoktorandov zo zahraničia	5 % (10 %)
Podiel výstupov vytvorených v medzinárodnej spolupráci minimálne troch inštitúcií z troch rôznych krajín	20 % (30 %)

Pilier III. – Hrdí na spoluprácu

UNIZA vytvorí **platformu spolupráce**, ktorá spája vzdelávanie, výskum a prax do aktivít s reálnym dopadom - od regionálnych firiem až po zahraničných partnerov. Kľúčom bude „**UNIZA Industry Desk**“: tím odborníkov s prehľadom všetkých služieb univerzity, **centrálne kontaktné miesto** a spojenie pre partnerov so **zaručenou** relevantnou časovou **odpoveďou** (do 72 hodín) a aktívnym vyhľadávaním partnerstiev. Zahraničná spolupráca získa „**UNIZA Excellence Pack**“ - jednotný materiál pre fakulty a pracoviská, ktorý zdôrazní 3 - 5 silných oblastí pre možné double/joint degree programy, spoločné študijné programy v anglickom jazyku a spoločné medziodborové programy. Tieto mechanizmy zabezpečia, že UNIZA bude vnímaná ako **sebavedomý európsky partner** so stabilnou medzinárodnou pozíciou aj v rámci inštitucionalizovaných **medzinárodných partnerstiev**.

Projektová spolupráca so zapojením **študentov** je jadrom programu. Firmy a samosprávy budú zadávať **reálne úlohy** do **projektovej výučby**, stáží a výskumných prác, aby významná časť absolventov získala relevantnú prax už počas štúdia. Vytvoríme platformy ako regionálne centrá kompetencií, living

laby a otvorené výzvy, kde sa stretnú **študentky, študenti, výskumníčky, výskumníci, pedagogičky, pedagógovia a partneri z priemyslu a verejného sektora** pri riešení konkrétnych problémov – od mobilityných, cez technické, až po sociálne inovácie.

Spolupráca so **strednými školami** posilní vyhľadávanie **talentov**: systematické programy (fakultné stredné školy, učiteľské kluby, žiacke projekty, súťaže, letné školy, hackatony, jamy a pod.) zvýšia záujem o **technické odbory** a UNIZA sa stane „domovom“ pre talentovaných stredoškôľakov nielen z regiónu. Samospráva a verejné inštitúcie budú **partnermi pri strategických výzvach** (doprava, digitalizácia, bezpečnosť, udržateľnosť a pod.), kde UNIZA ponúkne kapacity expertov, laboratórií a študentov.

V národnom a medzinárodnom priestore sa UNIZA zapojí do **aliancií a konzorcií** ako rovnocenný partner - využije sieť PIONEER, národné iniciatívy a európske programy na spoločné projekty, ktoré posilnia reputáciu univerzity. **Alumni sieť** sa stane živou komunitou - **mentoring študentiek a študentov**,

zapojenie do projektov a získavanie finančných aj nefinančných zdrojov.

Transfer technológií bude mať vlastný tím, ktorý **v spolupráci s ekosystémom mesta Žilina a Žilinského samosprávneho kraja** identifikuje výsledky výskumu vhodné na komercializáciu, zabezpečí ochranu duševného vlastníctva a dohodne partnerstvá. Výskum tak neskončí v zásuvke, ale v praxi.

Súčasťou novej platformy spolupráce bude aj **kontaktný bod**, ktorý zabezpečí orientáciu fakúlt a pracovísk **v oblasti vzdelávacích**, personálnych a medzinárodných rozvojových projektov, vrátane vyhľadávania vhodných výziev (Erasmus+, COST), a bude poskytovať asistenciu pri tvorbe a implementácii projektov.

Merateľné výsledky piliera Hrdí na spoluprácu

Indikátor	Cieľ (dlhodobý cieľ)
Počet nových partnerstiev vytvorených prostredníctvom nového „UNIZA industry desk“ (4-ročné obdobie)	25 (70)
Podiel absolventov a absolventiek s potvrdenou dlhodobou praxou u priemyselného partnera v súvisiacom študijnom odbore	15 % (30 %)
Počet žiakov a žiakov stredných škôl zapojených do žiackych projektov/súťaží/letných škôl a pod. (ročne v horizonte 2030)	300 (600)
Počet komercializovaných výsledkov výskumu (uplatnené patenty/licencie/spin-offy) – 4-ročné obdobie	5 (10)
Počet inštitucionalizovaných medzinárodných partnerstiev – spoločné výskumné a vzdelávacie programy	2 (6)

Pilier IV. – Hrdí na inovácie

UNIZA v spolupráci s partnermi vytvorí **inovačný uzol Žilinského kraja**, kde výskumníci a študenti vytvárajú startupy, spin-offy a praktické **riešenia s reálnym dopadom** na priemysel a spoločnosť. V priebehu 4 rokov sa dobuduje pri univerzite inovačný ekosystém – akcelerátor otvorený všetkým oblastiam výskumu, v ktorých pôsobíme, tím pre komercializáciu, ktorý **výskum** dostane **k zákazníkovi**, a **kultúru podnikavosti** cez workshopy a súťaže. Inovácie sa budú testovať priamo v kampuse, čím UNIZA získa praktické referencie. Dlhodobou víziou je univerzita, kde môžu motiváciou prostredia dlhodobo vznikať z výskumných výsledkov a študentských projektov firmy s medzinárodným potenciálom a stabilnými príjmami.

Na UNIZA v spolupráci s externými partnermi vytvoríme univerzitný inovačný ekosystém, ktorý pre-pája výskum, študentov a prax do uzavretého kruhu: **nápad → validácia → prototyp → zákazník → príjem → investícia do výskumu**. Centrom bude **akcelerátor/**

inovačný hub otvorený všetkým pracoviskám - miesto pre workshopy, mentoring, súťaže a inkubáciu startupov študentiek, študentov, doktorandiek, doktorandov aj zamestnankýň a zamestnancov. Posilní sa tím pre transfer technológií, ktorý bude aktívne

vyhľadávať **výsledky výskumu s komercializačným potenciálom**, zabezpečiť právnu ochranu (patenty, licencie), prototypovanie a partnerstvá – výskum tak prinesie príjmy.

Kultúra podnikavosti sa stane súčasťou DNA univerzity: povinné/voliteľné predmety o **inováciách a podnikaní** naprieč programami, súťaže nápadov s regionálnymi partnermi, mentoring od absolventov a investorov. Študenti budú mať prístup k **jednoduchej administratíve pre založenie firiem**, právnomu poradenstvu a sieťam investorov - cieľom je merateľný nárast počtu **študentských / absolventských startupov**.

UNIZA ako „**living lab**“ umožní testovať inovácie priamo v kampuse a univerzitných procesoch: smart

campus (AI riadenie budov, mobility), digitalizácia agend, energetické inovácie, nové materiály v praxi, kybernetická bezpečnosť a ekonomika procesov, a pod. Tieto projekty dajú študentom, pedagógom a výskumníkom **reálne referencie** a firmám dôveru v technológii UNIZA. AI bude **prieřezovou inovačnou témou**, kde spoločný AI hub servisuje výučbu, výskum, prax aj interné procesy univerzity.

Marketingovo sa inovácie predstavia cez **unikátne príbehy** - úspešné spin-offy, inovátori ako osobnosti, vedecké večery a popularizácia vedy. UNIZA Industry Desk (z piliera “Hrdí na spoluprácu”) bude privádzať firemné výzvy do inovačného hubu, čím sa uzavrie kruh od potreby trhu po univerzitné riešenie.

Merateľné výsledky piliera Hrdí na inovácie

Indikátor	Cieľ (dlhodobý cieľ)
Počet nápadov smerujúcich k založeniu startupov ročne v horizonte 2030 vychádzajúcich z práce študentov, študentiek/výskumníčov, výskumníkov	10 (15)
Počet študentských/absolventských firiem ročne v horizonte 2030	5 (15)
Podiel študentov a študentiek, ktorí absolvujú predmety zamerané na podnikanie/inovácie	20 % (60 %)
Počet spin-off firiem alebo licenčných dohôd kumulatívne do roku 2030 (dlhodobo ročne)	4 (3)

Pilier V. – Hrdí na podmienky a rovnosť príležitostí

UNIZA nastaví jasné a predvídateľné **kariérne rámce** pre pedagogičky, pedagógov, výskumníčky, výskumníkov aj administratívu - s definovanými očakávaniami vo výučbe, výskume, službe univerzity a vedení ľudí (leadership), ale aj s podporou **rozvoja potrebných kompetencií**. Mladé akademičky a mladí akademici dostanú **transparentnú trajektóriu** od doktorandského štúdia cez postdoktorandské pôsobenie až po stabilné pozície, vrátane **mentoringu**, školení a možnosti **postupného preberania zodpovednosti**. Personálna politika sa posunie od prísnej administratívnej správy k aktívnemu vyhľadávaniu talentov, plánovaniu zastupiteľnosti a medzigeneračnej výmene skúseností (koučing, tandemové vedenie).

Organizácia pracovného času tvorivých zamestnancov sa odpojí od strnulej formy dochádzky - zodpovednosť za rozvrhnutie práce sa presunie na vedúce a vedúcich katedier, ústavov a oddelení, ktorí poznajú **potreby svojich tímov**. Úlohou rektora, dekaniek a dekanov bude nastaviť **rámce dôvery, jasné ciele a kultúru výsledkov**, nie kontrolu fyzickej prítomnosti. Súčasťou bude aj rozumné využívanie hybridnej práce tam, kde to charakter činnosti umožňuje.

Rovnosť príležitostí a inklúzia sa pretavia do konkrétnych opatrení: plán rovnosti (rodová rovnosť, podpora rodičov, bezbariérovosť, podpora pre zahraničných študentov, študentky, zamestnankyne a zamestnancov), flexibilné úväzky a možnosti **návratu po rodičovskej dovolenke** či iných životných si-

tuáciách. UNIZA nastaví podmienky pre vznik nezávislej pozície **ombudsmanky/ombudsmana** a etické mechanizmy riešenia konfliktov - tak, aby bolo jasné, kam sa obrátiť a že podnety budú riešené citlivo a profesionálne.

Pracovná pohoda a duševné zdravie budú vnímané ako strategická téma. Psychologická podpora, koučing, workshopy, komunitné aktivity a priestory pre neformálne stretávanie. Univerzita bude nastavovať pravidlá pre **modernizáciu pracovísk a študijných priestorov** (spoločné zóny, študentské kluby) a podporí aktivity, ktoré **posilňujú komunitu** a pocit spolupatričnosti.

Kľúčovým nástrojom bude aj inteligentný **informačný systém pre hodnotenie pracovného výkonu** - s dôrazom na kvalitu, nielen kvantitu, zrozumiteľné metriky

a spätnú väzbu. Tento systém zníži byrokráciu, odstráni duplicity vo vykazovaní výsledkov a umožní lepšie **plánovanie rozvoja ľudí**, zároveň však umožní

zber a prístup k dátam, ktoré sú pre ďalší rozvoj pracovnej pohody a pracovného výkonu potrebné.

Merateľné výsledky piliera Hrdí na podmienky a rovnosť príležitostí

Indikátor	Cieľ
Zavedenie základných kariérnych rámcov pre všetky pedagogičky, pedagógov, výskumníkov a výskumníčky (dlhodobo aktualizovať a viazať na hodnotenie pracovného výkonu)	rok 2029
Zriadená pozícia ombudsmana/ombudsmanky s vytvorením rámca kompetencií	rok 2029
Prepracovanie vnútorných predpisov tak, aby bol pracovný čas tvorivých zamestnancov riadený výlučne vedúcimi pracovísk (vedúci katedier, vedúci oddelení, riaditelia ústavov)	rok 2028
Podiel vedúcich zamestnancov a zamestnankýň s absolvovaným tréningom v oblasti leadershipu, komunikácie a riešenia konfliktov	50 % (dlhodobo 80 %)

Pilier VI. – Hrdí na budovanie komunity a identity

UNIZA chce byť univerzitou, kde „Som hrdá/hrdý, že som UNIZA - miesto, kde sa cítim ako doma“ nie je slogan, ale každodenná skúsenosť študentiek, študentov, zamestnankýň, zamestnancov aj absolventiek a absolventov. Primárnym cieľom vedenia UNIZA je sprevádzať, nie „lámať“ univerzitu. Viest' akademickú komunitu k moderným trendom európskych a svetových univerzít tak, aby každý mal možnosť vyjadriť sa a stať sa spoluautorom budúcnosti. Vnútorne vzťahy sa budú stavať na pravidelnom dialógu (stretnutia vedenia s pracoviskami, participatívne workshopy k stratégiám, otvorené diskusie) a na zrozumiteľnej komunikácii cez interný newsletter, portál a moderné formy interného marketingu.

Značka UNIZA sa opiera o to, čo je na univerzite jedinečné: kvalitné vzdelávacie zázemie, špičkové prístupy vo vede, moderná infraštruktúra avšak najmä ľudia, ktorí všetkému dávajú univerzitný život. Marketing sa preto zameria na identifikáciu a zviditeľnenie unikátnych osobností, laboratórií a projektov a na popularizáciu vedy naprieč odborními (vedecké večery, podcasty, videá). Výročná správa bude hmatateľným nástrojom na propagáciu našich výsledkov a úspechov. Vznikne systém priebežného zberu údajov, odstránia sa duplicity a popri plnej správe budú vydávané stručné „highlights“ úspechov, na ktoré sa dá odkazovať.

UNIZA bude sebavedomým európskym partnerom. Nechceme stovky zmlúv na papieri, ale desiatky živých vzťahov, ktoré sa prejavujú v projektoch, mobilných aplikáciách a spoločných publikáciách. Aliancia PIONEER

poskytne rámec pre zapojenie do európskych iniciatív; rektorát pripraví „UNIZA Excellence Pack“ (PDF + web + krátke video) s 3 - 5 exportnými doménami univerzity, ktoré budú zamestnanci používať pri všetkých zahraničných výjazdoch. Študenti budú vnímaní ako prirodzení ambasádori, zapoja sa do tvorby obsahu (video, blog, podcast) v duchu „Mladí inovujú, svet ich nasleduje“.

Vnútorne vzťahy na národnej úrovni sa posilnia cez aktívnu spoluprácu s najlepšimi univerzitami na Slovensku, zdieľanie dobrých praktík a spoločné vystupovanie v témach, kde je potrebný silný akademický hlas. Súčasťou budovania komunity bude aj snaha o spoločné podujatia - univerzitné dni, alumni stretnutia, kultúrne a športové akcie, pri ktorých sa stretávajú študentky, študenti, zamestnankyne, zamestnanci, absolventky, absolventi a partneri.

Dlhodobým rámcom zostane veta „Som hrdá/hrdý, že som UNIZA - miesto, kde sa cítim ako doma“, ktorá sa pretaví do **komunikácie**, vizuálu kampusu, práce so študentskými organizáciami a podpory komunitných aktivít.

UNIZA bude naďalej rozvíjať komunitný život mimo učební a pracovísk - pretože univerzita má byť miestom, kde sa **ľudia cítia dobre** a patria k sebe. V rámci iniciatívy **UNIZA žije** budú podporované

fakultné, spoločné medzifakultné aj univerzitné **športové a kultúrne podujatia** pre tých, ktorí študujú a pracujú typu športových dní, dní zdravia, koncertov a iných podujatí. **V spolupráci** s mestom Žilina a Žilinským samosprávnym krajom sa univerzita zapojí do regionálnych podujatí a spoločne budú naďalej podporovať prevádzku priestorov pre šport, kultúru a spoločenské stretnutia. Kampus UNIZA sa tak stane prirodzeným centrom života – miestom, kde sa spája štúdium, práca aj komunita.

Merateľné výsledky piliera Hrdí na budovanie komunity a identity

Indikátor	Cieľ
Podiel zamestnancov, ktorí čerpajú informácie o dianí na UNIZA zo zdrojov zverejnených vedením UNIZA, resp. jednotlivých súčastí UNIZA	70 %
Podiel zamestnancov, zamestnancov študentiek a študentov s pozitívnou odpoveďou na otázku „Byť vypočutý...“	50 %
Počet aktívnych študentiek a študentov zapojených do tvorby obsahu (video, blog, podcast, sociálne médiá), ročne v horizonte 2030	50
Podiel zamestnancov a študentiek s pozitívnou odpoveďou k značke „Som hrdý/hrdá, že som UNIZA“ v horizonte 2030	70 %
Podiel študentiek a študentov s pozitívnou odpoveďou k značke „Som hrdý/hrdá, že som UNIZA“ v horizonte 2030	50 %

Pár slov na záver

V univerzitnom prostredí je jedným zo základných predpokladov úspechu spolupráca. Udržateľný rozvoj nie je a nikdy ani nemôže byť postavený na jednom človeku, ale na spojení aktívnych a zapálených ľudí, ktorí nasledujú spoločné ciele. Úspechom ich lídra nie sú iba výsledky v podobe čísel alebo samotného dosiahnutia spoločne stanoveného cieľa, ale taktiež aj vnútorná spokojnosť ľudí podieľajúcich sa na spoločných úspechoch, na správe a rozvoji, ako aj tých, ktorí sú širšou súčasťou spoločnosti. V prostredí univerzít nemá byť rektor len ten, kto prikazuje alebo núti k zmene. Má byť osobou, ktorá svojím pôsobením vytvára vhodné podmienky a vedie akademickú komunitu k hľadaniu nových vecí, bádaniu, modernému vzdelávaniu, ale najmä vytvára a podporuje motivujúce prostredie pre prácu a život na univerzite.

Najdôležitejšia je komunikácia, aby každá entita spoločnosti vedela, kam a prečo kráčame, a ktokoľvek takto mohol prispieť k pohode a tvorivosti. Nájsť odvahu robiť veci tak, aby nielen fungovali dobre, ale aby fungovali výborne.

Otvorenosť komunikácie je jednou z výsad univerzitného prostredia, pričom je nesmierne dôležité vnímať ju ako kľúčový prvok budovania vzájomného rešpektu, ako predpoklad koordinácie spoločného úsilia, ale taktiež ako prvok spoluzodpovednosti.

Práve vzájomná spolupráca, spokojnosť ľudí, ktorí sa podieľajú na spoločných cieľoch a otvorenosť komunikácie sú hodnoty, ktoré chcem na UNIZA cielene podporovať. Verím, že je to spôsob ako čo najvýraznejšie prispieť k tomu, aby bol pocit „Sme hrdí na UNIZA“ výsledkom každej a každého, kto bude cítiť potrebu a priloží ruku k dielu.

S úctou,

Branislav Hadzima

Tento dokument obsahuje myšlienky, ktoré vychádzajú z mojich diskusií s odborníkmi a odborníkmi z našej UNIZA. Na vytvorenie podcastu, v ktorom je umelou inteligenciou zhrnutý môj programový plán bol použitý nástroj Google NotebookLM. Môžete si podcast vypočuť po načítaní QR kódu pod textom. Aj týmto krokom by som chcel ukázať, kam technológie smerujú dnešný život. Je našou ambíciou svet chápať a vedieť s ním pracovať. Aj preto je vzdelávanie jedna z najdôležitejších súčastí našich životov.



<https://youtu.be/P7zMbiAT4Nk>



Instagram



Facebook



LinkedIn

web: <http://www.hadzima.sk>
email: branislav.hadzima@uniza.sk