

Tadeusz Wawak

Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej

ZARZĄDZANIE ZATRUDNIENIEM W SZKOLE WYŻSZEJ – ROZWAŻANIA MODELOWE

1. Funkcje podstawowe i bazowe szkoły wyższej

Atrybutami szkół od początku ich istnienia są nauczyciele, uczniowie i wyposażenie. Ewolucja edukacji spowodowała wyodrębnienie się trójstopniowego szkolnictwa wyższego obejmującego studia zawodowe (licencjackie, inżynierskie), magisterskie i doktoranckie. Uczelnie stały się organizacjami rynkowymi *non profit*, których podmioty to pracownicy i studenci, a wyposażenie jest środkiem osiągnięcia podstawowych celów szkół wyższych. Tymi bazowymi celami – funkcjami uczelni są:

- kształcenie i wychowanie,
- prowadzenie badań naukowych.

Ich osiągnięcie wymaga pozyskania pracowników oraz kapitału niezbędnego do wyposażenia uczelni w odpowiednie budynki, urządzenia i inne środki konieczne do właściwego funkcjonowania szkoły wyższej. W literaturze to wszystko, co jest potrzebne do działania uczelni, nazywane jest zasobami. Zasadniczą ich część stanowią tzw. zasoby ludzkie nazywane czasami personelem. Oba te określenia nie wydają się właściwe do określenia pracowników zatrudnionych w uczelni, w odniesieniu do których w pewnym okresie używano nazwy „kadry”. Sprowadzenie zatrudnionych profesorów do zasobów uczelni czy zasobów kadrowych albo personelu jest niewłaściwe. Dlatego też do określenia obszaru zarządzania zatrudnianiem (w tym zatrudnionymi) nieodpowiednie jest użycie pojęć:

- „zarządzanie personelem”,
- „zarządzanie zasobami ludzkimi”,
- „zarządzanie czynnikiem ludzkim”,
- „zarządzanie kadrami”.

Realizacja funkcji (celów) podstawowych szkoły wyższej wymaga wypełnienia funkcji (celów) bazowych, do których zaliczyć możemy przede wszystkim:

- funkcję personalną (zatrudnieniową),
- funkcję finansową,
- funkcję majątkową,
- funkcję jakościową.

Funkcja zatrudnieniowa (personalna), najogólniej rzecz ujmując, sprowadza się do pozyskania i właściwego wykorzystania pracowników zatrudnionych w uczelni bezpośrednio lub pośrednio w ramach tzw. outsourcingu personalnego, niezbędnych do jej rozwoju w tempie pozwalającym na uzyskanie europejskiego poziomu jakości kształcenia i badań naukowych.

Funkcja majątkowa odgrywa ważną rolę w szkole wyższej, albowiem osiągnięcie jej celów podstawowych wymaga zapewnienia odpowiednich warunków lokalowych, infrastruktury, oprzyrządowania, wyposażenia, półproduktów, surowców, czyli majątku o optymalnym poziomie jakości. Wiąże się to z remontami i konserwacją majątku, jego powiększaniem w drodze inwestycji i doskonaleniem zaopatrzenia w niezbędne dobra i usługi. Majątkiem uczelni może być: ziemia uprawna, gospodarstwa rolne i ogrodnicze, laboratoria, warsztaty, budynki mieszkalne i użytkowe oraz środki produkcji. Dbałość o optymalną jakość majątku sprzyja efektywniejszemu osiągnięciu celów podstawowych uczelni.

Realizacja funkcji podstawowych i bazowych wymaga dbałości o jakość pracy i jakość produktów – usług szkoły wyższej, dlatego też wszystkim, co dzieje się w poszczególnych obszarach szkoły wyższej, towarzyszyć powinna troska o jakość. Funkcja jakościowa towarzyszy wszystkim funkcjom szkoły wyższej i realizacji wszystkich zadań, jakie przed nią stoją.

Funkcja zatrudnieniowa dotyczy między innymi pozyskiwania, przenoszenia, awansowania, zwalniania osób zatrudnionych w szkole wyższej na podstawie:

- powołania,
- umowy o pracę,
- umowy-zlecenia,
- umowy outsourcingu (pośrednio).

Wszystkie osoby pracujące na wymienionych zasadach możemy nazwać zatrudnionymi przez uczelnię, pracującymi dla uczelni, a funkcje zatrudnieniową uczelni możemy określić mianem zarządzania zatrudnieniem i zatrudnionymi lub w skrócie zarządzania zatrudnieniem (ZZ), mając na uwadze, że w jego skład wchodzi także zarządzanie zatrudnionymi. Wspomniane pojęcie lepiej niż zarządzanie zasobami ludzkimi lub zarządzanie personelem (kadrami) odzwierciedla to zagadnienie w warunkach szkoły wyższej.

Niniejsze opracowanie jest zarysem autorskiej koncepcji zarządzania w szkole wyższej przedstawionej w formie rozważań modelowych opartych na wcześniejszych publikacjach autora, których spis zawiera zestawienie literatury.

2. Proponowany model zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej

Poszukiwanie w literaturze krajowej i zagranicznej pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) skończyło się fiaskiem. Pod tą nazwą autorzy prezentują swoje modele ZZL, które różnią się od siebie w mniejszym lub większym stopniu. Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” został przyjęty w celu rozróżnienia go od pojęcia zarządzania personelem do doskonalenia funkcji personalnej, głównie w przedsiębiorstwach, urzędach.

W tej sytuacji, uwzględniając niedużą objętość opracowania, można zrezygnować z analizy ZZL i przejść do adaptacji tego, co w literaturze nazywa się zarządzaniem zasobami ludzkimi, do obecnych warunków funkcjonowania szkół wyższych w Polsce i funkcji uczelni polegającej na efektywnym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu osób, które:

- są pracownikami etatowymi uczelni,
- nie są pracownikami etatowymi i wykonują prace w uczelni na podstawie umowy o pracę lub umowy-zlecenia,
- wykonują pracę na rzecz uczelni w ramach outsourcingu lub w ramach realizowanego zlecenia przez osobę samozatrudniającą się.

Wszystkie te osoby można nazywać zatrudnionymi, a zarządzanie w tym obszarze – zarządzaniem zatrudnieniem, które obejmuje także zarządzanie zatrudnionymi. Zarządzanie zatrudnieniem w szkole wyższej dotyczy:

- założyciela szkoły,
- organów jednoosobowych (rektor, dziekan, kanclerz),
- organów kolegialnych (senat, rada wydziału, konwent),
- zarządzających komórkami organizacyjnymi,
- zarządzanych, czyli każdego pracownika, który jest zarządzany, ale jednocześnie sam zarządza sobą w granicach istniejących uwarunkowań.

Uczelnie w ramach swych uprawnień wynikających z ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* [2] opracowują swój statut, który w uczelniach publicznych spełniających wymogi pkt 2, art. 56 tej ustawy zatwierdza senat, a w pozostałych wymaga on ponadto akceptacji ministerstwa właściwego do spraw szkolnictwa wyższego (w uczelniach niepublicznych na wniosek założyciela, a w uczelni publicznej – na wniosek senatu). W statucie określony jest model zarządzania uczelnią, który może różnić się bardziej w poszczególnych uczelniach niepublicznych lub mniej w uczelniach publicznych. Uproszczoną formą tego modelu jest schemat zarządzania w szkole wyższej.

Model zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej musi uwzględniać unormowania prawne w tym zakresie znajdujące się w statucie uczelni i musi wynikać z modelu zarządzania uczelnią. Spośród czterech modeli organizacyjnych w sferze

zarządzania (zasobami ludzkimi) zatrudnieniem, który spotkać można w literaturze [1, s. 39], najbardziej odpowiedni jest model dywizjonalny, w którym:

- menedżer liniowy:
 - kieruje ludźmi,
 - współpracuje przy realizacji zadań personalnych z komórkami specjalistycznymi;
- komórka personalna w jednostce organizacyjnej (wydział, instytut, zespół katedr i zakładów):
 - zajmuje się doбором pracowników, wynagradzaniem, rozwojem i zwalnianiem pracowników,
 - wspiera merytorycznie menedżera liniowego;
- sztabowa komórka personalna (np. dział zatrudnienia):
 - zajmuje się planowaniem zatrudnienia,
 - zajmuje się obsługą administracyjną zatrudnionych i ich sprawami socjalnymi.

Zakres kompetencji i pole działania tych trzech szczebli zarządzania zatrudnieniem mogą być różne w zależności od rozwiązań przyjętych w uczelni i od przyjętego modelu zarządzania zatrudnieniem. Opracowanie tego modelu muszą poprzedzać:

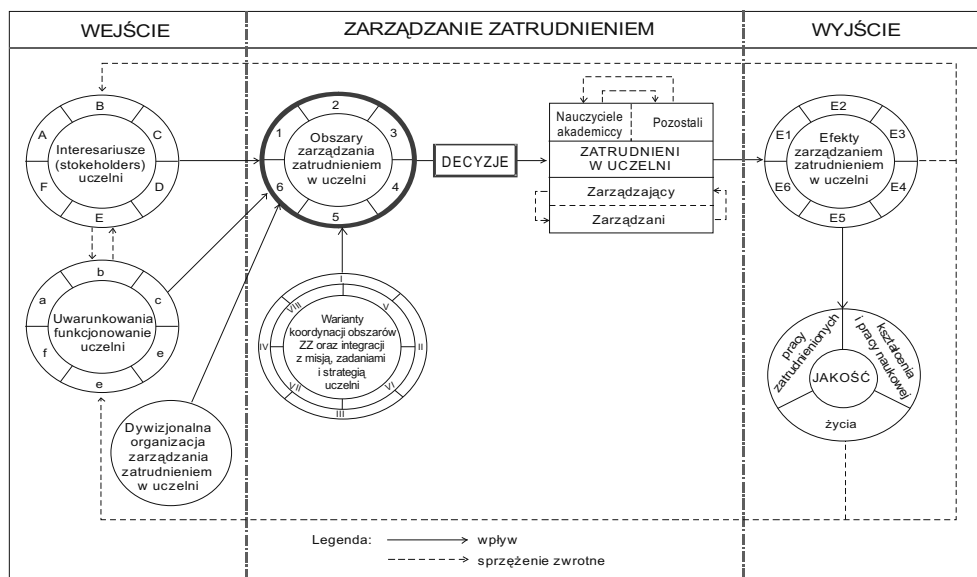
- badania naukowe nad koncepcją i treścią tego modelu,
- badania sondażowe wśród zatrudnionych w uczelni zarówno zarządzających i zarządzanych,
- konsultacje z zatrudnionymi,
- ekspertyza pomocnicza zgodności opracowanego modelu zarządzania zatrudnieniem z obowiązującymi w uczelni i państwie normami prawnymi.

Modele zarządzania zatrudnieniem poszczególnych uczelni będą się różniły od siebie. Największe różnice wystąpią między modelami uczelni publicznych i niepublicznych, ponieważ kwestie zarządzania w tych uczelniach inaczej reguluje ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* [2]. Dostosowanie szkolnictwa wyższego Polski do wymogów procesu bolońskiego, a szczególnie europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego wymagać będzie nowelizacji tej ustawy do 2010 r., której zasadniczą cechą będzie wyeliminowanie różnic w ustawie między unormowaniami dotyczącymi szkolnictwa publicznego i niepublicznego będącymi anachronizmami pochodzącymi z poprzedniego systemu politycznego.

Dziś musimy jednak pokusić się o opracowanie ogólnego modelu zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej nazywanego dalej (w skrócie) modelem zarządzania zatrudnieniem. W modelu tym musimy wyróżnić przedstawione w tab. 1:

- obszary zarządzania zatrudnieniem,
- interesariuszy uczelni (*stakeholders*),
- uwarunkowania funkcjonowania uczelni,
- warianty koordynacji obszarów zarządzania zatrudnieniem i integracją z misją i celami uczelni,
- efekty zarządzania zasobami uczelni.

Elementy te ujęte w układzie procesowym przedstawia uproszczony schemat ogólnego modelu zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej (rys. 1).



Rys. 1. Uproszczony schemat ogólnego modelu zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie szkołą wyższą to proces formułowania celów i wykorzystania ograniczonych zasobów uczelni do ich osiągnięcia. Tym najważniejszym zasobem są zatrudnieni, którzy są nośnikami kapitału ludzkiego wymagającego ciągłego doskonalenia, a zarządzanie nimi jest procesem.

Na wejściu mamy oczekiwania interesariuszy szkoły wyższej, a wśród nich:

- studentów,
- przyszłych pracodawców studentów uczelni,
- właściciela lub założyciela uczelni,
- organy samorządowe i państwowe zainteresowane funkcjonowaniem szkół wyższych,
- zatrudnionych przez uczelnię, którzy są zarządzającymi i zarządzanymi i mają względem uczelni określone oczekiwania.

Zatrudnieni swoje stanowisko mogą prezentować osobiście, jako członkowie organu kolegialnego lub grupy mniej lub bardziej formalnej, których członkowie mają swoje wspólne interesy i cele w związku z funkcjonowaniem uczelni, np. doktoranci, asystenci czy też miłośnicy określonej formy rozrywki czy zwolennicy danej subkultury lub należący do tej samej partii czy stowarzyszenia. Na wejściu zatrudnieni

nie występują jako osoby wykonujące swoje obowiązki wynikające z zatrudnienia, ale jako osoby prezentujące np. swoje żądania, poglądy i oczekiwania w stosunku do szkoły wyższej, w której są zatrudnieni.

Tabela 1. Elementy ogólnego modelu zarządzania zatrudnieniem – legenda do rys. 1

<i>Interesariusze uczelni</i>	<i>Obszary zarządzania zatrudnieniem w uczelni</i>	<i>Efekty ZZ w uczelni</i>
A – organy państwowe i samorządowe B – właściciel-założyciel uczelni C – studenci D – zarządzający E – zarządzani F – przyszli pracodawcy studentów	1 – polityka i strategia zatrudnienia 2 – mobilność zatrudnionych (przyjmowanie, przenoszenie, zwalnianie) 3 – organizacja i kierowanie pracą 4 – partycypacja pracowniczka i właściwe stosunki pracy 5 – wynagrodzenie i rozwój pracowników 6 – ocena pracy i controlling zatrudnienia	E.1 – absolwenci E.2 – prace naukowe E.3 – rozwój naukowy zatrudnionych E.4 – satysfakcja zatrudnionych E.5 – efekty ekonomiczny uczelni E.6 – satysfakcja pozostałych interesariuszy uczelni
<i>Uwarunkowania funkcjonowania uczelni</i> a – cele, wartości, filozofia zarządzania b – strategia rozwoju c – poziom i struktura zatrudnienia d – rynek pracy e – prawo f – technologia, technika	<i>Warianty koordynacji obszarów ZZ oraz integracji z misją, zadaniami i ze strategią uczelni</i> I – historyczny VIII rodzinno-historyczny II – biurokratyczny V historyczno-biurokratyczny III – rynkowy VI biurokratyczno-rynkowy IV – rodzinny VII rynkowo-rodzinny	<i>Dywizjonalna organizacja zarządzania zatrudnieniem uczelni</i> – model dywizjonalny zakłada, że ZZ odbywa się na szczeblu: <ul style="list-style-type: none"> • menedżerów liniowych • komórek personalnych w określonych jednostkach organizacji • centralnej-sztabowej komórki personalnej

Źródło: opracowanie własne.

Uczelnia funkcjonuje tu i teraz w określonych uwarunkowaniach, które tworzą:

- przyjęte cele i wartości oraz filozofia zarządzania,
- aktualny poziom i struktura zatrudnienia,
- stan rynku pracy,
- obowiązujące prawo,
- panująca technologia i technika.

Uwarunkowania te wpływają na postawy osób w niej zatrudnionych równocześnie postrzeganych jako interesariuszy oraz jako wykonujących określoną pracę dla uczelni. Niezmiernie ważne jest tu zwrócenie uwagi na to, że zatrudniony ma „dwie dusze” i często zajmuje jednocześnie dwa różne stanowiska w kwestiach związanych

z zatrudnieniem w uczelni, inne jako interesariusz (np. członek senatu), a inne jako zatrudniony (wykładowca). Zjawisko to przynosi negatywne skutki.

Uczelnie składają się z wydziałów, dlatego też spośród modeli organizacyjnych zarządzania zatrudnieniem wybrano model dywizjonalny.

W centrum omawianego procesu zarządzania zatrudnieniem znajdują się obszary ZZ w uczelni, które przedstawiają określone powiązane ze sobą funkcje, jakie ma spełniać zarządzanie zatrudnieniem w trakcie osiągania celów podstawowych uczelni. Do nich należą:

- polityka i strategia zatrudnienia,
- mobilność zatrudnionych (przyjmowanie, przenoszenie, awanse, zwalnianie),
- organizowanie pracy i kierowanie nią,
- partycypacja pracownicza i właściwe stosunki pracy,
- wynagradzanie i rozwój pracowników,
- ocena pracy i controlling zatrudnienia.

Wszystkie te funkcje zgodnie z dywizjonalną organizacją zatrudniania w uczelni (ale w różnym zakresie) powinny być spełnione przez: menedżera liniowego, komórkę personalną w określonych jednostkach organizacyjnych, centralną – sztabową komórkę personalną uczelni. Bardzo istotne dla sprawnego zarządzania zatrudnieniem jest ustalenie zakresu kompetencji tych instytucji oraz przyjęcie procedury spójnego ich postępowania. Podjęcie decyzji w tym zakresie muszą poprzedzać:

- badania naukowe,
- sondaż opinii,
- konsultacje.

Podjęte decyzje w poszczególnych obszarach dotyczą zatrudnionych – wykonujących określoną pracę. Są to nauczyciele akademicy i pozostali zatrudnieni. Wszyscy oni mogą być zarządzającymi, zarządzanymi; najczęściej pełnią obie te funkcje. Część zatrudnionych jest tylko zarządzanymi; zarządzają wówczas samym sobą na tyle, na ile pozwala panujący system zarządzania zatrudnieniem (w tym zatrudnionymi).

3. Proponowane warianty koordynacji i integracji głównych obszarów zarządzania zatrudnieniem

Przedstawionych sześć głównych obszarów zarządzania zatrudnieniem w uczelni wymaga koordynacji oraz integracji z misją, zadaniami i ze strategią uczelni. Można wyróżnić cztery najważniejsze warianty tej koordynacji oraz integracji, czyli warianty systemów zarządzania:

- historyczny,
- biurokratyczny,
- rynkowy,
- rodzinny.

Wariant historyczny zrodził się w szkołach wyższych w okresie średniowiecza. Był on oparty na ustroju feudalnym. Uczelnia przypominała ówczesną izbę rzemieślniczą zrzeszającą cechy danego rzemiosła – czyli wydziały. Na czele wydziału (cechu) stał dziekan, czyli cechmistrz, a na czele uczelni (izby rzemieślniczej) rektor (czyli marszałek bractwa). Między profesorem i studentem występowała relacja: mistrz–uczeń. Rada wydziału, podobnie jak rada cechu (np. rymarzy), składała się z mistrzów i podejmowała decyzje o awansie doktora na profesora (czeladnika na mistrza) oraz studenta na doktora (ucznia na czeladnika). Katedra przypominała warsztat rzemieślniczy, w którym wspólnie pracowali jeden mistrz i wielu czeladników i czekających na promocję uczniów terminujących w zawodzie (studentów i doktorantów). Katedry często były samodzielne finansowo (podobnie jak warsztaty rzemieślnicze) dzięki dobrodziejom (sponsorom), którzy katedrę fundowali i łożyli na jej utrzymanie.

Wariant historyczny cechuje to, że:

- pracownik traktowany jest jak wasal, przy czym panuje tu zasada głosząca, że każdy wasal ma swego wasala, a wasal mojego wasala jest moim wasalem,
- partycypacja w życiu uczelni sprowadza się do tego, na co pozwalają w danej chwili prawa rządzące w uczelni oraz rektor i senat, dziekan i rada wydziału, przy czym kompetencje organów jednoosobowych i kolegialnych w określonych kwestiach dotyczących zarządzania zatrudnieniem były określone prawem lub zwyczajem; panowała zasada głosząca, że racja leży zawsze po stronie wyżej umiejscowionego w hierarchii wasala (w uczelni – rektora, w państwie – króla, w kościele – papieża),
- przyjmowanie, przenoszenie, awans zależały od władz uczelni i wydziału oraz ich dobrodziej, którzy finansowali po części uczelnie, wydział lub katedrę; organy jednoosobowe podejmowały w tej sprawie decyzje, konsultując je z organami kolegialnymi, często z kościołem i fundatorami uczelni,
- o wynagrodzeniach decydowały różne zasady w zależności od przyjętych zwyczajów i możliwości finansowych uczelni, o poziomie wynagradzania decydowali: rektor, kanclerz, fundatorzy w zależności od przyjętych ustaleń, przy czym nie obowiązywały jednolite stawki, a część zatrudnionych była wolontariuszami i nie pobierała wynagrodzenia,
- organizacja pracy opierała się na wypracowanych latami zasadach; zależała od pozycji rektora, kanclerza, dziekana, skarbnika wydziału, poszczególnych profesorów wydziałów oraz zapisów w statucie lub aktach erekcyjnych uczelni,
- samodzielność finansową miał rektor lub kanclerz, a uprawnienia dziekana i profesorów (kierowników katedr) zależały od delegacji uprawnień w tym względzie przekazanej przez rektora lub kanclerza; fundusze specjalne pozyskiwane przez dziekanów i profesorów były w znacznej części w ich dyspozycji; zdarzało się,

że profesor utrzymywał swoją katedrę z własnych środków (folwarki, parafie) i nie pobierał wynagrodzenia.

Wariant biurokratyczny pojawił się w szkołach wyższych wraz z socjalizmem i komunizmem. Główną rolę odgrywali w uczelniach urzędnicy państwowi, którymi byli rektorzy szkół wyższych mianowani przez partię rządzącą i ministra właściwego szkolnictwa wyższego. Organy kolegialne miały znaczenie drugorzędne, służyły do kształtowania opinii zatrudnionych oraz udzielania pomocy rektorowi i dziekanowi w trakcie wprowadzania nieakceptowanych przez zatrudnionych rozwiązań. Partyjność była czołową funkcją zarządzania, czyli cele uczelni podporządkowane były partiom rządzącym.

Wariant biurokratyczny cechuje to, że:

- pracownik traktowany jest jak podwładny, który ma wyznaczonego przełożonego,
- partycypacja w życiu uczelni ogranicza się do postępowania zgodnie z drogą służbową, a jej ominięcie oznacza naruszenie dyscypliny pracy; polecenia wydawane są pracownikowi przez przełożonego, natomiast polecenia przełożonych wyższych szczebli przekazywane są drogą służbową pracownikowi przez jego bezpośredniego przełożonego (każdy podwładny ma jednego przełożonego, który pełni funkcję „przekaznika”),
- przyjmowanie, przenoszenie, awans dokonują się na mocy decyzji administracyjnej podjętej przez rektora na wniosek dziekana; znaczenie bezpośredniego przełożonego jest tu często niewielkie i decyzja o wymienionych czynnościach może być podjęta bez jego udziału, przyjmowanie, przenoszenie, awans pracownika są dostosowane do aktualnych potrzeb uczelni wynikających z realizowanych zadań,
- wynagrodzenie ustalane jest na podstawie taryfikatorów płac z uwzględnieniem zajmowanego stanowiska, stażu pracy, pełnienia funkcji kierowniczych i realizacji podatkowych zadań,
- organizacja pracy opiera się na zasadzie centralizmu demokratycznego oraz na przekazywaniu obowiązków i zadań z góry w dół (rektor, dziekan, dyrektor instytutu, kierownik katedry) oraz kontroli realizacji poleceń przez organy jednoosobowe uczelni, które polecenie wydały,
- samodzielność finansowa uczelni nie istnieje; środki przyznane przez budżet do dyspozycji uczelni mogą być wykorzystane zgodnie z przeznaczeniem i obowiązującymi przepisami, rektor może wspólnie z kwestorem podejmować decyzje finansowe; tylko cała uczelnia może być postrzegana jako centrum kosztów i centrum przychodów, aczkolwiek jednocześnie pozostaje częścią administracji państwowej.

W uczelniach niepublicznych rolę państwa odgrywa prywatny założyciel, a uczelnia jest częścią instytucji założycielskiej (np. archidiecezji, spółki).

Wariant rynkowy pojawił się wraz z powstaniem rynku na usługi edukacyjne i badawcze. Uczelnia ma swojego właściciela i osiąga jego cele. Kluczowe znaczenie mają organy indywidualne uczelni (rektor, kanclerz, dziekan, skarbnik wydziału). Organy kolegialne mają charakter doradczy. Rektor ponosi odpowiedzialność za osiągnięcie celów podstawowych uczelni (dydaktykę i badania), a kanclerz (prezydent) kieruje finansami uczelni, dbając o to, aby przychody przekraczały koszty i powstawała nadwyżka umożliwiająca finansowanie rozwoju uczelni.

Wariant rynkowy cechuje to, że:

- pracownik traktowany jest jak pracobiorca (siła robocza kupowana na rynku pracy) zatrudniony w uczelni przez pracodawcę (właściciela uczelni), który ponosi koszty zatrudnienia,
- partycypacja w życiu uczelni wyznaczona jest ramami umowy o pracę lub umowy-zlecenia, które określają zakres obowiązków pracownika i jego miejsce w współrzędzeniu uczelnią na poziomie zbliżonym do zera; stopień zaangażowania pracowników w sprawy uczelni jest zależny od poziomu i struktury wynagradzania,
- przyjmowanie, przenoszenie, awans leżą w rękach kanclerza i rektora i dokonują się z ich inicjatywy lub na wniosek dziekana w zależności od aktualnych potrzeb uczelni wynikających z realizowanych zadań; strategiczne podejście do zatrudnienia występuje w prężnych uczelniach, które wytrwale osiągają cele i realizują misję uczelni, mając na względzie długi okres,
- wynagradzanie oblicza się proporcjonalnie do efektów pracy, a proponowane stawki wynagrodzeń są zróżnicowane i zależą od wkładu pracy i roli danego pracownika w realizację zadań szkoły i wyników ekonomicznych uczelni,
- organizacja pracy sprowadza się tu do zlecenia zadań przekazywanych poszczególnym pracownikom lub grupom pracowników przez organ jednoosobowy szkoły, rektora, kanclerza, dziekana lub osoby upoważnione przez właściciela szkoły oraz kontroli wykonanych zadań przez zlecającego; stopień udziału zarządzanych w organizowaniu pracy uczelni jest zróżnicowany i zależy od opinii w tym względzie właściciela uczelni; najczęściej inicjatywy samofinansujące się pracowników uczelni uzyskują akceptację władz,
- samodzielność finansowa jest istotną cechą szkoły; uczelnie zainteresowane są samofinansowaniem działalności oraz tym, aby wydziały i wszelkie przedsięwzięcia podejmowane w uczelni samofinansowały się i przynosiły nadwyżkę przeznaczoną na rozwój uczelni, która jest organizacją *non profit*.

Wariant rodzinny towarzyszył powstaniu nowych szkół (prywatnych) niepublicznych zakładanych przez stowarzyszenia, zakony, rodziny lub grupę dobrze znających się współników związanych z szkolnictwem wyższym. Część z tych szkół uległa wpływom rynku oraz innym naciskom środowiskowym i zaczęła się upodabniać do otoczenia, zmniejszając swoje specyficzne cechy na powszechnie wystę-

pujące biurokratyczno-rynkowe, ale bez większego sukcesu. Odejście od niektórych cech modelu rodzinnego sprawiło niezadowolenie pracowników oraz wstrzymanie rozwoju, co zostało zauważone w rankingach. Utrzymanie cech modelu rodzinnego jest bardzo trudne, gdy uczelnia rozwija się, pojawiają się nowe wydziały i wzrasta liczba zatrudnionych wraz ze wzrostem liczby studentów. Uczelnie, którym udało się przełamać powstałe bariery, zachować swoją specyfikę i właściwości modelu rodzinnego, osiągnęły sukces i wzmocniły swoją pozycję wśród uczelni kraju, Europy i świata.

Wariant rodzinny cechuje to, że:

- pracownik traktowany jest jako członek rodzinny, współnik, współodpowiedzialny za uczelnię, osoba pracująca u siebie,
- partycypacja w życiu uczelni polega na udziale w pracy zespołów (konsultacyjnych, projektowych, twórczych), kół (jakości, racjonalizacji, samokształcenia) oraz naradach i posiedzeniach organów kolegialnych szkoły z głosem liczącym się; udział ten następuje z własnej inicjatywy pracownika, na skutek wyboru w skład organu za jego zgodą lub w dobrowolnej akceptacji propozycji władz uczelni lub jej założyciela (właściciela), szczególnie ważną rolę w uczelni odgrywają organy kolegialne i przywódcy (rektor, dziekan),
- przyjmowanie, przenoszenie, awans są inicjowane przez osobę ubiegającą się o pracę w odpowiedzi na pojawiającą się ofertę uczelni, przy czym szkoła wyższa dąży do stabilnego i długotrwałego zatrudnienia aktywnych pracowników, zapewnia im rozwój, możliwość awansu i przemieszczenie poziome i pionowe pracowników w ramach szkoły, problemy pracownicze rozwiązywane są przez uczelnię na zasadzie konsensusu, uczelnia rozstaje się z pracownikami nierokującymi nadziei na rozwój,
- wynagrodzenia ustalane są w postaci taryfikatora przez rektora lub kanclerza w porozumieniu z założycielem (właścicielem) w tzw. regulaminie pracy i wynagrodzeń; następnie pracownik zostaje zaszeregowany do odpowiedniej grupy i poziomu stanowiska w zależności od: stażu pracy i kompetencji pracownika oraz ilości świadczonej pracy i jej efektów; przyjęte kryteria i poziom wynagrodzenia są tutaj jawne, co pozwala pracownikom na większe zaangażowanie i partycypowanie w kształtowaniu swego wynagrodzenia w ramach istniejącego regulaminu, który zatwierdzany jest, po konsultacjach z pracownikami, przez założyciela (właściciela),
- organizacja pracy opiera się na scalaniu pracy i zaangażowaniu pracowników w samosterujących i samofinansujących się grupach zatrudnionych w ramach np. wydziału lub w samodzielnych komórkach organizacyjnych, z których składa się uczelnia lub wydział; mogą to być: instytuty, zespoły, katedry lub zakłady albo filie uczelni,
- samodzielność finansowa uczelni, jej filii i wydziałów pozwala na racjonalny rozwój uczelni, który jest wzmocniany przez działające na zasadach samofinan-

sowania zespoły, katedry i zakłady; poziom wynagrodzeń w tych jednostkach organizacyjnych skorelowany jest z ich warunkami ekonomicznymi w zakresie edukacji i badań naukowych.

Przedstawione cztery warianty koordynacji obszarów zarządzania zatrudnieniem oraz integracją z misją, zadaniami i strategią uczelni są systemami podejmowania decyzji w sprawach dotyczących zatrudnienia oraz zatrudnionych, czyli zarządzania zatrudnionymi. Rzadko występują w czystej formie. Najczęściej mamy do czynienia z systemami mieszanymi np.:

- historyczno-biurokratycznym, który może przyjąć postać feudalno-socjalistycznego;
- biurokratyczno-rynkowym, mogącym występować jako produkcyjno-dochodowy;
- rynkowo-rodzinnym, który może mieć charakter mafijno-edukacyjny;
- rodzinno-historycznym, mogącym sprowadzić uczelnie do rodzimego folwarku.

Oczywiście połączenie omówionych wcześniej czterech czystych wariantów może tworzyć ich bardzo pozytywne mutacje i prowadzić do wykształcenia nowego adekwatnego do wymogów XXI w. wariantu koordynacji obszarów zarządzania zatrudnieniem i integracji ich z misją, zadaniami i ze strukturą uczelni, czyli niezbędnego dziś w działających w Polsce (jeszcze polskich) uczelniach modelu podejmowania decyzji w obszarach zatrudnienia. Jaki to powinien być model? Odpowiedzi na to pytanie należy szukać, prowadząc badania naukowe w tym zakresie oraz prowadząc sondaże opinii interesariuszy uczelni w tej kwestii. Pomysł wyodrębnienia omawianych ośmiu wariantów (systemów) zrodził się w wyniku analizy harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, którego autorzy wymieniają trzy warianty koordynacji czterech wyróżnionych przez nich obszarów zarządzania tymi zasobami; są to: biurokracja, rynek i klan [2, s. 22-23].

Na wyjściu omawianego modelu mamy efekty zarządzania zatrudnieniem:

- absolwentów o określonej wiedzy i kompetencjach, które będą konfrontowane z wymogami stawianymi im przez pracodawców,
- prace naukowe w formie książek i innych publikacji, wynalazków, patentów, odkryć naukowych o określonej jakości i ilości,
- rozwój naukowy zatrudnionych przejawiający się w postaci uzyskanych doktorantów, zaliczonych habilitacji, uzyskanych tytułów profesora i doktora h.c., w członkostwie w PAN,
- satysfakcję zatrudnionych z wykonywanej pracy w uczelni,
- efekty ekonomiczne przejawiające się w nadwyżce przychodów nad wydatkami, która stanowi bardzo ważne źródło samofinansowania rozwoju uczelni,
- satysfakcję pozostałych interesariuszy uczelni, a szczególnie przyszłych pracodawców absolwentów uczelni.

Wszystkie te efekty w sumie będą decydować o jakości pracy zatrudnionych:

- jakości pracy zarządzających, czyli jakości zarządzania,
- jakości pracy zarządzanych, czyli jakości wykonania.

Ta jakość pracy zatrudnionych (w różnej formie) w uczelni determinować będzie poziom uzyskiwanej:

- jakości kształcenia w uczelni,
- jakości pracy naukowej zatrudnionych, czyli jakości wykonania celu podstawowego uczelni.

Wzrost jakości świadczonych przez uczelnię usług edukacyjnych i badawczych oraz uzyskanie przedstawionych istotnych efektów projakościowego zarządzania zatrudnieniem w uczelni sprzyjać będzie poprawie jakości życia nie tylko zatrudnionych, ale także wszystkich pozostałych interesariuszy uczelni.

4. Proponowany model procesu podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem

Model procesu podejmowania decyzji w obszarach zatrudnienia musi być oparty na omawianym wcześniej modelu zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej, który z kolei powiązany jest z modelem zarządzania w szkole wyższej.

Podejmowanie decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem winno być podporządkowane zasadom prakseologii T. Kotarbińskiego, czyli zasadom racjonalnego działania. Postępowanie racjonalne to takie wewnętrznie spójne postępowanie, które umożliwia jednostce optymalizację satysfakcji zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Zarządzający zatrudnieniem (liniowy menedżer lub menedżer personalny) musi pamiętać o tym, że racjonalne postępowanie wymaga od niego:

- dążenia do optymalizacji satysfakcji z realizacji zadań, które mu powierzono,
- dokonania wyboru spośród wariantów decyzji,
- rezygnacji z niewybranych wariantów decyzji i akceptacji poniesienia kosztów utraconych możliwości,
- podejmowania działań (decyzji), które przynoszą uczelni większe efekty (korzyści) od materiałów (kosztów), czyli przyniosą wartość dodaną szkole wyższej.

Decyzje podjęte przez zarządzającego, aby mogły doprowadzić do osiągnięcia celu, wymagają swoistej kontrasygnaty ze strony zarządzanego w formie przyjęcia do realizacji i jej wykonania. Mamy więc tu do czynienia z równoległe występującymi dwiema decyzjami:

- zarządzającego, który podejmując daną decyzję „X”, dąży do osiągnięcia określonego celu lub wiązki celów w określonym czasie i miejscu,
- zarządzanego, który podejmuje konkretną decyzję „Y”, dążąc do osiągnięcia określonego własnego celu.

Bardzo ważne jest to, aby zarządzany chciał zrealizować jak najlepiej decyzje zarządzającego, tak jak ją zrozumiał, dokładając starań i zaangażowania w realizację. W przypadku decyzji majątkowych, dotyczących np. remontu budynku, nie występuje kontrasygnata ze strony budynku. Dlatego to zarządzanie zatrudnieniem stawia przed

decydentem szczególnie trudne i ważne wyzwania. Zarządzany znajduje się również w trudnej sytuacji, albowiem dąży do osiągnięcia swoich celów ze świadomością, że może utracić pracę. Musi się więc poważnie zastanowić nad „kolorytem” kontrasygnaty, czyli odpowiedzią na decyzje zarządzającego zatrudnieniem. Znalazienie optymalnego rozwiązania dla obu stron wymaga nie lada wysiłku i umiejętności zarówno od zarządzającego, jak i zarządzanego. W interesie uczelni leży wdrożenie takiego modelu podejmowania decyzji w obszarach zatrudnienia, który by umożliwił zmniejszenie do absolutnego minimum ryzyka ponoszonego przez uczelnię i zatrudnionych oraz uzyskanie optymalnych korzyści w krótkim i długim okresie przez szkołę wyższą i pracowników.

Na wejściu tego modelu mamy:

- cele ekonomiczne uczelni wynikające z uwarunkowań ekonomicznych jej funkcjonowania,
- obszary zarządzania zatrudnieniem będące częścią modelu zarządzania zatrudnieniem w uczelni,
- warianty koordynacji obszarów zarządzania zatrudnieniem oraz integracji z misją, zadaniami i strategią rozwoju uczelni,
- przyjętą i realizowaną w uczelni filozoficzną orientacją zarządzania zatrudnieniem, która może być pro jakościowa lub pro ilościowa, określa ona przyjęte zasady zarządzania i determinanty podejmowanych decyzji.

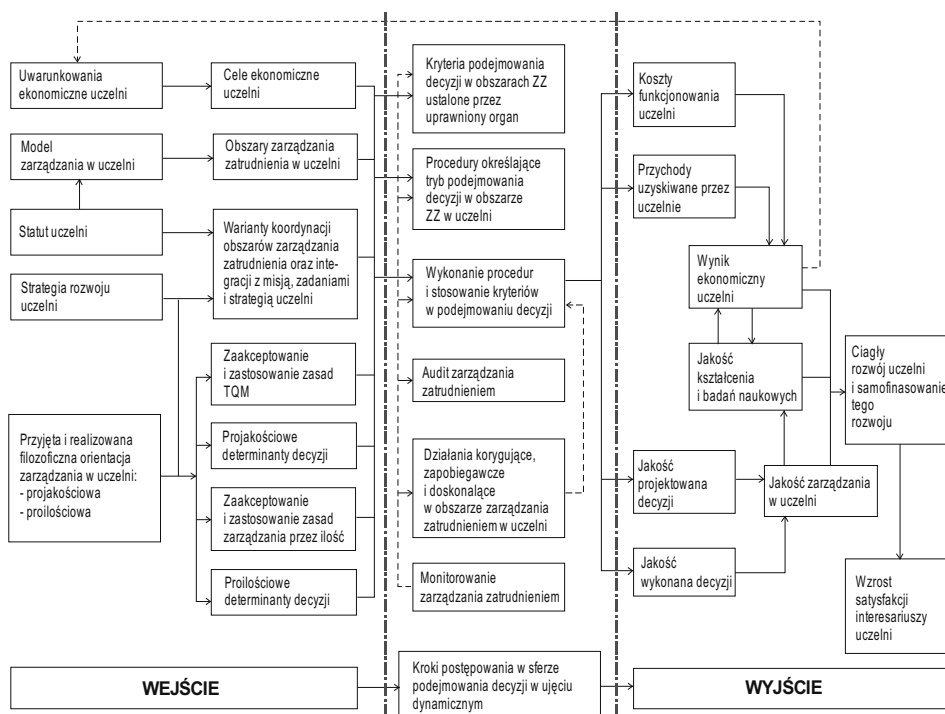
Na wyjściu modelu podejmowania decyzji pojawiają się:

- koszty funkcjonowania i przychody uczelni,
- jakość projektu decyzji i jakość wykonywania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem, które determinują jakość kształcenia i badań naukowych (usług edukacyjnych),
- powiązane ze sobą jakość kształcenia i jakość badań naukowych (usług edukacyjnych i badawczych) oraz wyników ekonomicznych uczelni, która musi „myśleć” w kategoriach samofinansowania o funkcjonowaniu i rozwoju.

Częścią zasadniczą modelu podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem (rys. 2) są kroki postępowania w sferze podejmowania decyzji w ujęciu dynamicznym.

Punktem wyjścia jest opracowanie i zatwierdzenie po konsultacjach z interesariuszami, szczególnie pracownikami, przez kompetentny organ uczelni:

- kryteriów podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem uwzględniających wymagania jakościowe przez:
 - menedżerów liniowych,
 - menedżerów personalnych w określonych jednostkach organizacyjnych,
 - menedżerów centralnych – sztabowej komórki personalnej;
- procedur określających tryb podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem uwzględniających wymogi wdrożonego w uczelni systemu zarządzania jakością opartego na zasadach TQM.



Rys. 2. Model podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem

Źródło: opracowanie własne.

Krokiem zasadniczym jest oczywiście rygorystyczne postępowanie zgodnie z ustalonymi procedurami i stosowanie kryteriów podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia jakości wykonania decyzji.

W trakcie realizacji procedur konieczne jest prowadzenie okresowych audytów, których celem jest wskazanie na ewentualnie występujące niedomogi oraz potrzebę przeprowadzenia działań korygujących, zapobiegawczych i doskonalących, tak aby przyjęte procedury i związane z nimi kryteria podejmowania decyzji były na bieżąco doskonalone na etapie projektowania i wykonania, co powoduje, że uzyskujemy optymalną jakość zarządzania zatrudnieniem.

Realizacji tych procedur i kryteriów towarzyszyć musi monitoring, który może uchwycić, czy zalecane działania korygujące, zapobiegawcze i doskonalące są zgodne z zaleceniami oraz czy przyczyniają się do poprawy jakości projektu decyzji i jakości wykonania decyzji. Monitoring dostarcza wskazówek mogących być podstawą przeprowadzenia nadzwyczajnych audytów określonych procedur i stosownych kryte-

riów, dlatego też bardzo ważne jest przekazywanie informacji z monitoringu do wcześniejszych kroków postępowania w sferze podejmowania decyzji.

Realizacja krok po kroku przedstawionego modelu podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem gwarantuje wysoką jakość (projektowanej i wykonanej) decyzji, która prowadzi do wzrostu jakości zarządzania w uczelni i tym samym umożliwi wzrost jakości kształcenia i badań naukowych (usług edukacyjnych i badawczych) w uczelni. Poprawa jakości decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem powinna sprzyjać osiągnięciu przez szkołę wyższą zamierzonych wyników ekonomicznych przez oddziaływanie na:

- obniżkę kosztów funkcjonowania uczelni,
- wzrost jej przychodów z tytułu świadczonych usług edukacyjnych i badawczych.

Na szczególną uwagę zasługują powiązania jakości kształcenia i badań naukowych z wynikami ekonomicznymi uczelni; wzrost jakości prowadzi do lepszych wyników ekonomicznych i *vice versa*.

W sumie jakość wykonania podstawowych funkcji uczelni i jej wyniki ekonomiczne decydują o rozwoju uczelni. Źródło sukcesu tkwi we wzroście jakości podejmowanych decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem, które prowadzi do poprawy jakości zarządzania i umożliwia samofinansowanie rozwoju uczelni.

Rozwój uczelni wywoła wzrost satysfakcji jej interesariuszy, a szczególnie:

- założyciela (właściciela),
- zatrudnionych w uczelni,
- studentów.

W sumie cel zarządzania zatrudnieniem (w tym zatrudnionych) został osiągnięty. Najtrudniejszym zadaniem, jakie w uczelni muszą wykonać zarządzający i zarządzani, jest opracowanie i przejęcie procedur określających tryb podejmowania decyzji oraz związane z nimi kryteria podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem.

Zanim uczelnia przystąpi do realizacji powyższych zadań, zarządzający i zarządzani w szkole wyższej muszą odpowiedzieć na wiele pytań. Już ich sformułowanie nastęrcza wielu trudności. Warto zatem przeprowadzić badania sondażowe, które pozwoliłyby na identyfikację właściwych pytań, tak aby udzielenie na nie odpowiedzi pozwoliło na przystąpienie do prac nad opracowaniem omawianych projakościowych procedur i kryteriów.

Literatura

- [1] Abramowicz Ł., Lorenz P., Miąskiewicz M., *Czesne, reforma i liberalizacja rynku szkolnictwa wyższego*, „e-Mentor” 2005 nr 4 (11).
- [2] *Kodeks dobrej praktyki w szkołach wyższych*, uchwalony 26.04.2007 przez Zgromadzenie Plenarne Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja Rektorów Polskich, Kraków 2007.
- [3] Kwaśniewski A., *Proces boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe?*, MEN, Warszawa 2006.
- [4] Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków-Kluczbork 1998.
- [5] *Standardy i wskaźniki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w europejskim obszarze szkolnictwa wyższego*, [w:] *Materiały z konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa wyższego*, Bergen 19-20 maja 2005, wersja polska, MEN, Warszawa 2005.
- [6] Ustawa z dnia 21 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU nr 164, poz. 1365, ogłoszona 30.08.2005, z późn. zm.
- [7] Wawak T., *Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, AE, Kraków 2006.
- [8] Wawak T., *Dostosowanie systemu zarządzania w szkole wyższej do wymogów Procesu Bolońskiego*, [w:] *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, UE, Kraków 2007.
- [9] Wawak T., *Dylematy jakości zarządzania w szkołach wyższych w świetle wymogów Unii Europejskiej*, [w:] *Inżynieria jakości*, red. P. Grudowski, J. Preihs, P. Waszczur, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
- [10] Wawak T., *Uwarunkowania doskonalenia jakości kształcenia w ramach procesu bolońskiego – europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego*, [w:] *Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych*, red. S. Doroszewicz, A. Kobylińska, SGH, Warszawa 2007.
- [11] Wawak T., *Wstępna ocena aktualnego projektu założeń reformy szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] *Wyznawania zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, UE, Kraków 2008.
- [12] Wawak T., *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2008.
- [13] Wawak T., *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, UE, Kraków 2008.

MANAGEMENT OF EMPLOYMENT IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION – MODEL CONSIDERATIONS

Summary

It seems inappropriate to reduce professors employed in an institution of higher education to the institution's resources or personal resources. In order to perform the core university functions (objectives), the basic functions (objectives) have to be performed first. These basic functions include the employment (personal) function which concerns recruitment, mobility, promoting, dismissal of people employed in a higher education institution and involves management of employment and management of

employees. The second part of the publication presents, in a process approach, an original model of the employment management in a higher education institution. The input of the process involves stakeholders, the institution operating conditions, and the divisional structure of the employment management. The main part of the employment management are fields (6), variants of the fields' coordination and the employees. The output involves six segment effects of the employment management and the final effect – quality increase of: labour, education, research, and life. The third part of the publication presents, in a process approach, model of decision making in the fields of employment management.