

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński
Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej



ZARZĄDZANIA ZATRUDNIENIEM W SZKOLE WYŻSZEJ - rozważania modelowe

II OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA
„ZARZĄDZANIE PERSONELEM JAKO KRYTERIUM
DOSKONAŁOŚCI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
20-21 października 2008 r.

Uczelnie są organizacjami rynkowymi non profit, których podmiotami są: pracownicy i studenci, a wyposażenie jest środkiem realizacji celów podstawowych i bazowych, które przyświecają szkołom wyższym.

Podstawowymi celami – funkcjami uczelni są:

- kształcenie i wychowanie,
- prowadzenie badań naukowych.



Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

Realizacja powyższych celów wymaga pozyskania pracowników oraz kapitału niezbędnego do wyposażenia uczelni w odpowiednie budynki, urządzenia i inne środki niezbędne do funkcjonowania szkoły wyższej. W literaturze to wszystko co potrzebne jest do działania uczelni nazywa się zasobami. Zasadniczą ich część stanowią tzw. zasoby ludzkie, nazywane czasami personelem. Oba te określenia nie wydają się być właściwe dla określenia pracowników, zatrudnionych w uczelni, których w pewnym okresie nazywano kadrami.



Sprowadzenie zatrudnionych profesorów do zasobów uczelni, czy zasobów kadrowych albo personelu, wydaje się być niewłaściwe. Dlatego też nieodpowiednie dla określenia obszaru zarządzania zatrudnianiem (w tym zatrudnionymi) wydaje się być użycie pojęć:

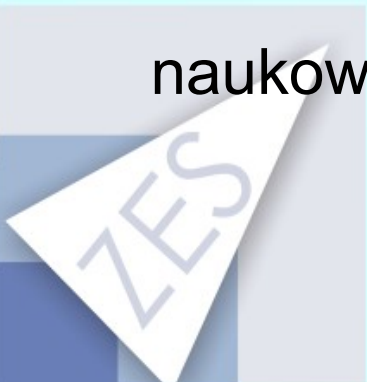
- zarządzanie personelem,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie czynnikiem ludzkim,
- zarządzanie kadrami.

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 dla jej rozwoju w tempie pozwalającym na uzyskanie europejskiego poziomu jakości kształcenia i badań naukowych.



Realizacja funkcji podstawowych i bazowych wymaga dbałości o jakość pracy i jakość produktów i usług szkoły wyższej. Dlatego też wszystkiemu co dzieje się na poszczególnych obszarach szkoły wyższej towarzyszyć powinna troska o powyższą jakość.

Jest to bardzo istotne dla uczelni – funkcja jakościowa.

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

- powołanie,
- umowę o pracę,
- umowę zlecenia,
- umowę outsourcingu (pośrednio).

Wszystkie te osoby możemy nazwać zatrudnionymi przez uczelnie, pracującymi dla uczelni, a funkcje zatrudnieniową uczelni możemy określić mianem zarządzania zatrudnieniem i zatrudnionymi lub w skrócie Zarządzania Zatrudnianiem (ZZ).

Zarządzanie zatrudnieniem w szkole wyższej
dotyczy:

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

Model zarządzania zatrudnianiem w szkole wyższej musi uwzględniać unormowania prawne w tym zakresie, które znajdują się w statucie uczelni i musi wynikać z modelu zarządzania uczelnią. Z pośród czterech modeli organizacyjnych w sferze zarządzania (zasobami ludzkimi) zatrudnieniem, który spotkać można w literaturze najbardziej odpowiedni jest model dywizjonalny, w którym:

- menedżer liniowy:

- kieruje ludźmi,
- współpracuje przy realizacji zadań personalnych z komórkami specjalistycznymi;

Pobrano z portalu
<http://tadeuszlawak.pl>



- komórka personalna w jednostce organizacyjnej (wydział, instytut, zespół katedr i zakładów):
 - zajmuje się doborem pracowników, wynagradzaniem, rozwojem i zwalnianiem pracowników,
 - wspiera merytorycznie menedżera liniowego;
- sztabowa komórka personalna (np. dział zatrudnienia):
 - zajmuje się planowaniem zatrudnienia,
 - obsługą administracyjną zatrudnionych,
 - sprawami socjalnymi zatrudnionych.



Dziś musimy jednak pokusić się o opracowanie „Ogólnego modelu zarządzania zatrudnieniem w szkole wyższej” nazywanym dalej w skrócie „Modelem zarządzania zatrudnieniem”.

W modelu tym musimy wyróżnić:

- 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.

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 uczelnie, którzy są zarządzającymi i zarządzanymi i stawiają przed uczelnią określone oczekiwania.

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 realizacji celów podstawowych uczelni. Do nich należą:

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

Przedstawionych powyżej sześć głównych obszarów zarządzania zatrudnieniem w uczelni wymaga koordynacji oraz integracji z misją, zadaniami i strategią uczelni.

Można wyróżnić cztery główne warianty tej koordynacji oraz integracji czyli systemów zarządzania:

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

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

Wariant rynkowy pojawił się wraz z powstaniem rynku na usługi edukacyjne i badawcze. Uczelnia ma swojego właściciela i realizuje jego cele. Kluczowe znaczenie mają organy indywidualne uczelni (rektor, kanclerz, dziekan, skarbnik wydziału). Organy kolegialne mają charakter doradczy. Rektor kieruje i ponosi odpowiedzialność za realizację 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 rodzinny towarzyszył powstaniu nowych szkół (prywatnych) niepublicznych zakładanych przez stowarzyszenia, zakony, rodzinę lub grupę dobrze znających się wspólników związanych z szkolnictwem wyższym. Część z tych szkół uległa wpływowi rynku oraz innym naciskom środowiskowym i zaczęła się upodabniać do otoczenia, zmniejszając swoje specyficzne cechy na powszechnie występujące biurokratyczno-rynkowe, ale bez większego sukcesu. Odejście od niektórych cech modelu rodzinnego sprawiło niezadowolenie pracowników oraz wstrzymanie rozwoju, co zostało zauważone w rankingach.

Przedstawione powyżej cztery typy wariantów koordynacji obszarów zarządzania zatrudnieniem oraz integracją z misją, zadaniami i strategią uczelni rzadko występują w czystej formie. Najczęściej mamy do czynienia z systemami mieszanymi, na przykład:

- historyczno-biurokratyczny, który może przyjąć postać feudalno-socjalistycznego;
- biurokratyczno-rynkowy, który może występować jako produkcyjno-dochodowy;
- rynkowo-rodzinny, który może mieć charakter mafijno-edukacyjny;
- rodzinno-historyczny, który może sprowadzić uczelnie do rodzimego folwarku.

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 przejawiających się w postaci uzyskanych doktorantów, zaliczonych habilitacji, uzyskanych tytułów profesora i doktora h.c., członkostwie w PAN,

- satysfakcja zatrudnionych z wykonywanej pracy w uczelni,
- efekty ekonomiczne przejawiające się w nadwyżce przychodów nad wydatkami, która stanowi bardzo ważne źródło samofinansowania rozwoju uczelni,
- satysfakcji 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.



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.

Znalezienie optymalnego rozwiązania dla obu stron wymaga nie lada wysiłku i umiejętności zarówno od zarządzającego i zarządzanego.

W interesie uczelni leży wdrożenie takiego modelu podejmowania decyzji w obszarach zatrudnienia, który by umożliwiał:

- zmniejszenie do absolutnego minimum ryzyka ponoszonego przez uczelnię i zatrudnionych,
- oraz optymalnych korzyści w krótkim i długim okresie czasu dla obu stron stosunku pracy.

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 orientację zarządzania zatrudnieniem, która może być pro jakościową lub pro ilościową, określającą przyjęte zasady zarządzania i determinanty podejmowanych decyzji.

Na wyjściu modelu podejmowania decyzji pojawiają się:

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

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, personalnych, centralnych,
- procedur określających tryb podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem, uwzględniających wymogi wdrożonego w uczelni systemu zarządzania jakością opartego na zasadach TQM.

W trakcie realizacji procedur, koniecznym jest prowadzenie okresowych auditów, 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.

Pobrano z portalu
<http://kadeusz.wybrak.pl>



Realizacji powyższych procedur i kryteriów towarzyszyć musi monitoring, który może uchwycić, czy zalecane działania korygujące, zapobiegawcze i doskonalące są realizowane zgodnie z zaleceniami oraz czy przyczyniają się do poprawy jakości projektu decyzji i jakości wykonania decyzji.

Bardzo ważne jest przekazywanie informacji z monitoringu do wcześniejszych kroków postępowania w sferze podejmowania decyzji.

Pobrano z portalu
<http://taadeusz.wawak.pl>

Na szczególną uwagę zasługuje wzajemne powiązania jakości kształcenia i badań naukowych z wynikami ekonomicznymi uczelni; wzrost jakości prowadził 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.