

Tadeusz Wawak

Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej

ZARZĄDZANIE ZATRUDNIENIEM W SZKOLE WYŻSZEJ ROZWAŻANIA MODELOWE

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

1. Funkcje podstawowe i bazowe szkoły wyższej

Od początku istnienia szkół, ich atrybutami były: 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 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.

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 zatrudnieniem (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.

Funkcja majątkowa odgrywa ważną rolę w szkole wyższej albowiem realizacja 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 dobre i usługi. Majątkiem uczelni może być: ziemia uprawna, gospodarstwa rolne i ogrodnicze, laboratoria, warsztaty, budynki mieszkalne i użytkowe oraz środki produkcji. Dbłość o optymalną jakość powyższego majątku sprzyja lepszej realizacji celów podstawowych uczelni.

Realizacja funkcji podstawowych i bazowych wymaga dbałości o jakość pracy i jakość produktów – usług szkoły wyższej. Dlatego też wszystkiemu 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 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 Zatrudnieniem (ZZ), mając na uwadze, że w jego skład wchodzi także zarządzanie zatrudnionymi. Pojecie to 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 zarządzania zasobami ludzkimi został przyjęty dla rozróżnienia od pojęcia zarządzania personelem do doskonalenia funkcji personalnej, głównie w przedsiębiorstwach, urzędach.

W tej sytuacji, uwzględniając skromne rozmiary 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 w oparciu umowę o pracę lub umowy zlecenia,
- wykonują prace 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, które spełniają wymogi pkt.2, art.56 tej ustawy zatwierdza senat a pozostałych wymaga ponadto akceptacji

ministerstwa właściwego do spraw szkolnictwa wyższego (w uczelniach niepublicznych na wniosek założyciela a uczelni publicznej w wniosek senatu).

W statucie określony jest model zarządzania uczelnią, który może różnić się bardziej w poszczególnych uczelniach niepublicznych, lub niewiele 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, które znajdują się w statucie uczelni i musi wynikać z modelu zarządzania uczelnią. Spośród czterech modeli organizacyjnych w sferze zarządzania (zasobami ludzkimi) zatrudnienie, 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,
 - obsługą administracyjną zatrudnionych,
 - sprawami socjalnymi zatrudnionych.

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

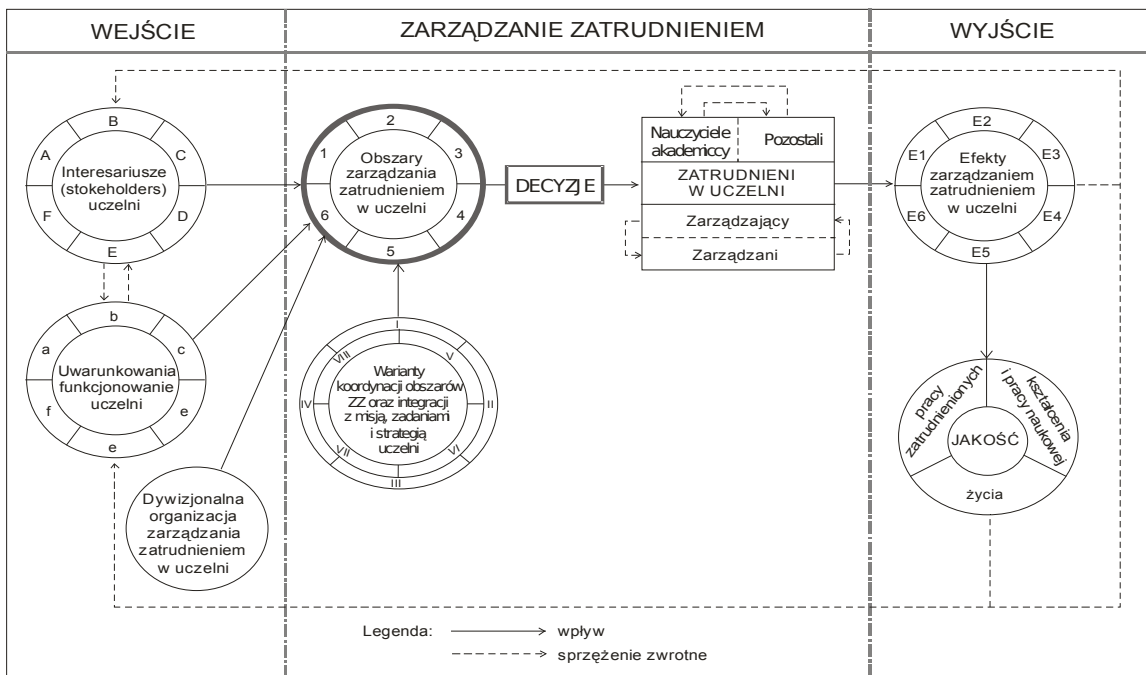
- badania naukowe nad koncepcją i treścią tego modelu,
- badania sondażowe wśród zatrudnionych w uczelni, zarówno zarządzających i zarządzanych,
- konsultacje z zatrudnionymi,
- ekspertyza pomocnicza zgodności opracowanego modelu zarządzania zatrudnieniem z obowiązującymi w uczelni i państwie normami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

Modele zarządzania zatrudnieniem poszczególnych uczelni będą się różniły między sobą. 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 roku, której zasadniczą cechą będzie wyeliminowanie różnic w ustawie między unormowaniami dotyczącymi szkolnictwa publicznego i niepublicznego, które są anachronizmami pochodzącymi z poprzedniego systemu politycznego panującego przez ponad 40 lat w Polsce.

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 przedstawione w tabeli 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.

Powyższe elementy ujęte w układzie procesowym, który przedstawiają 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.

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

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

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, który wymaga 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 uczelnie, którzy są zarządzającymi i zarządzanymi i stawiają przed uczelnią 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 do spełnienia 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.

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. Niezmiennie 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 następstwa.

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 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.

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 dla 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 akademicki 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 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 historyczny cechuje to, że:

- pracownik traktowany jest jako 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 dobrodziei, 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,
- wynagrodzenia dokonywane były w oparciu o 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 było wolontariuszami i nie pobierało 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 posiadał 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 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 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 jako 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 poprzez jego bezpośredniego przełożonego (każdy podwładny ma jednego przełożonego, który pełni rolę przekaźnika,
- przyjmowanie, przenoszenie, awans dokonuje się na mocy decyzji administracyjnej podjętej przez rektora na wniosek dziekana; znaczenie bezpośredniego przełożonego jest tu często niewielkie i może być podjęte bez jego udziału, przyjmowanie, przenoszenie, awans pracownika jest 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 pełni 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 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 rynkowy cechuje to, że:

- pracownik traktowany jest jako 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 leży w rękach kanclerza i rektora i dokonuje się z ich inicjatywy lub na wniosek dziekana, dokonuje się w zależności od aktualnych potrzeb uczelni wynikających z realizowanych zadań, strategiczne podejście do zatrudnienia występuje w prężnych uczelniach, które wytrwale realizują cele i misję uczelni, mając na względzie długi okres czasu,
- 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 zlecania 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, rodzinę lub grupę dobrze znających się wspólników 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 występujące 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 wzrosła 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 rodziny, 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, władze uczelni lub jej założyciela (właściciela), szczególnie ważną rolę w uczelni pełnią organy kolegialne i przywódcy (rektor, dziekan),
- przyjmowanie, przenoszenie, awans jest 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 uczelnie na zasadzie consensusu, uczelnia rozstaje się z pracownikami nie rokującymi 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 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 wzmocniony poprzez działające na zasadach samofinansowania zespoły, katedry i zakłady; poziom wynagrodzeń w tych jednostkach organizacyjnych skorelowany jest z ich warunkami ekonomicznymi w zakresie edukacji i badań naukowych.

Przedstawione powyżej cztery typy wariantów 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 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.

Oczywiście połączenie omówionych wcześniej czterech czystych wariantów może tworzyć bardzo pozytywne ich mutacje i prowadzić do wykształcenia nowego adekwatnego do wymogów XXI wieku wariantu koordynacji obszarów zarządzania zatrudnieniem i integracji ich z misją, zadaniami i 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 wyżej 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 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.

Wzrost jakości świadczonych przez uczelnię usług edukacyjnych i badawczych oraz uzyskanie wyżej przedstawionych istotnych efektów projakościowego zarządzania zatrudnieniem w uczelni sprzyjać będzie poprawie jakości życia nie tylko zatrudnionych, ale także wszystkim pozostałym 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 wachlarza 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 przez decydującym szczególnie trudne i ważne wyzwania. Z drugiej strony zarządzany znajduje się w trudnej sytuacji, albowiem dąży do realizacji swoich celów, ze świadomością, że może utracić pracę. Musi więc poważnie zastanowić się nad kolorytem kontrasygnaty, czyli odpowiedzi na decyzje zarządzającego zatrudnieniem. 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 umożliwił zmniejszenie do absolutnego minimum ryzyka ponoszonego przez uczelnię i zatrudnionych oraz uzyskanie optymalnych korzyści w krótkim i długim okresie czasu przez szkołę wyższą i pracowników.

Na wejściu tego modelu mamy:

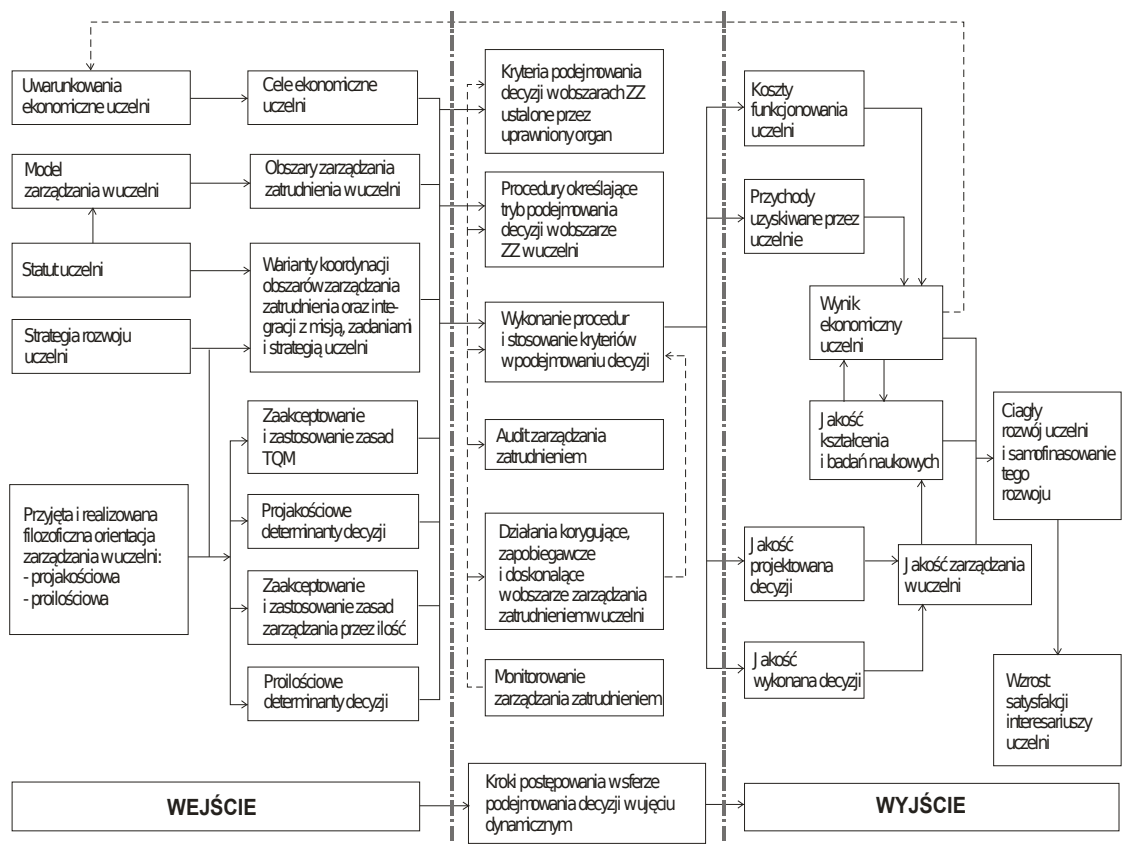
- cele ekonomiczne uczelni wynikające z uwarunkowań ekonomicznych jej funkcjonowania;

- 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 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.

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



Rys. 2. Model podejmowania decyzji w obszarach zarządzania zatrudnieniem

Źródło: opracowanie własne

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.

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, 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.

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. Monitoring może dostarczać wskazówek, które mogą być podstawą przeprowadzenia nadzwyczajnych auditów realizowanych określonych procedur i stosownych kryteriów. Dlatego też bardzo ważne jest przekazywanie informacji z monitoringu do wcześniejszych kroków postępowania w sferze podejmowania decyzji.

Realizacja krok po kroku przedstawionego powyżej 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 poprzez oddziaływanie na:

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

Na szczególną uwagę zasługują wzajemne 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 muszą wykonać zarządzający i zarządzani w uczelni to 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 muszą zarządzający i zarządzani w szkole wyższej odpowiedzieć na szereg pytań. Już ich sformułowanie nastęrcza wiele trudności. Dlatego też warto przeprowadzić badania sondażowe, które pozwoliłyby na identyfikację właściwych pytań, tak aby udzielenie na nie odpowiedzi pozwoliło na przystąpienie do prac nad opracowaniem wyżej omawianych projakościowych procedur i kryteriów.

LITERATURA

- [1] Abramowicz Ł., Lorenz P., Miąskiewicz M., *Czesne, reforma i liberalizacja rynku szkolnictwa wyższego*, [w:] „e-Mentor”, nr 4 (11), październik 2005, SGH Warszawa.
- [2] *Kodeks Dobrej Praktyki w Szkołach Wyższych*, uchwalony 26.04.2007 przez Zgromadzenie Plenarne Rektorów Akademickich Szkół Polskich, wydane przez Fundację 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 r.

[5] *Standardy i wskaźniki dotyczące zapewnieniu 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”, Dz. U. Nr 164, poz. 1365, ogłoszona 30.08.2005. wraz z późniejszymi zmianami

[7] Wawak T., *Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej*, [w:] „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, 2006.

[8] Wawak T., *Dostosowanie systemu zarządzania w szkole wyższej do wymogów Procesu Bolońskiego*, [w:] pracy zbiorowej pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, „Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

[9] Wawak T., *Dylematy jakości zarządzania w szkołach wyższych w świetle wymogów Unii Europejskiej*, [w:] pracy zbiorowej pod red. P. Grudowskiego, J. Preihs i P. Waszczura, „Inżynieria Jakości”, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.

[10] Wawak T., *Uwarunkowania doskonalenia jakości kształcenia w ramach Procesu Bolońskiego – Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, [w:] pracy zbiorowej pod red. naukową Stefana Doroszewicza i Anny Kobylińskiej, „Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych”, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007.

[11] Wawak T., *Wstępna ocena aktualnego projektu założeń reformy szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] „Wyznawania zarządzania jakością”, praca zbiorowa pod red. M. Salerno-Kochan, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.

[12] Wawak T., *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] „Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2008.

[13] Wawak T., *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, [w:] „Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 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 6 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.