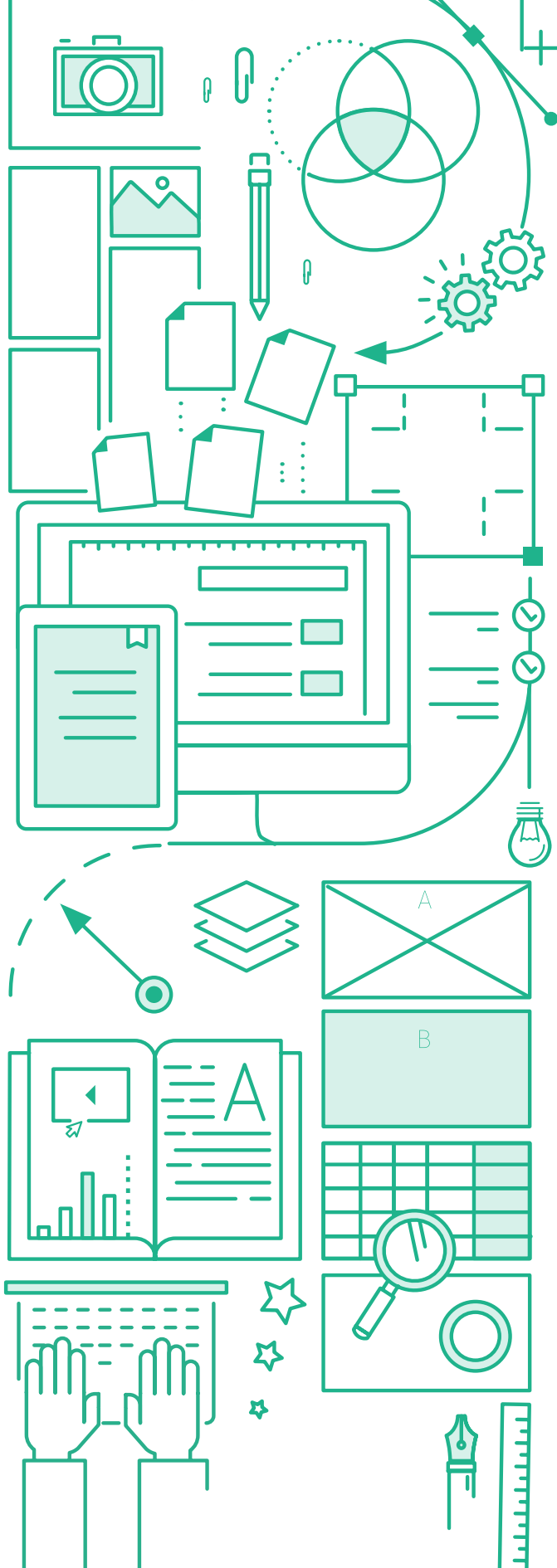




Niewidoczni, niebędący, niezbędni.

ADMINISTRACJA
UCZELNI
NA RZECZ
DOSKONAŁOŚCI
NAUKOWEJ

Raport z badania
Komentarze eksperckie

Raport z badania jakościowego pracowników administracji centralnej polskich uczelni w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej” został opracowany przez Inny Format
ul. Kaprów 3A/14

80-316 Gdańsk

na zlecenie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Opracowanie graficzne i skład: Agata Wajer-Gądecka

Badanie i publikacja finansowane w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Dialog” w latach 2019-2022



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Toruń 2020

Spis treści

1. Wstęp	6
Agnieszka Anielska, Anna Mielczarek-Taica	
1.1. Cele badania i metodologia. Termin realizacji i próba badawcza	7
2. Kluczowe wyniki i wnioski z badania	10
2.1. Charakterystyka zawodowa i rola pracowników administracji w strukturze uczelni	11
2.2. Organizacja pracy. Relacje w zespole. Motywacja i ocena pracy oraz rozwój i doskonalenie zawodowe	12
2.3. Współpraca z innymi pracownikami uczelni	13
3. Szczegółowe wyniki badania	16
3.1. Charakterystyka zawodowa pracowników administracji	16
3.2. Rola pracowników administracji w strukturze uczelni	19
3.3. Organizacja pracy administracji. Relacje w zespole. Motywowanie, ocenianie, nagradzanie	34
3.4. Rozwój i doskonalenie zawodowe	43
3.5. Współpraca z innymi pracownikami administracji	56
3.6. Współpraca z pracownikami badawczo-dydaktycznymi	62
3.7. Scenariusz wywiadów	73
Komentarze eksperckie	79
Agnieszka Furmańska-Maruszak	
Niewidoczni, niebędący, niezbędni jako zasób uczelni wyższych. Zarządzanie pracownikami administracji centralnej polskich uczelni na podstawie raportu z badania jakościowego	80
Arkadiusz Karwacki	
Celowe postępowanie progodnościowe? Jakość życia w pracy osób zatrudnionych w administracji polskich uczelni wyższych jako przedmiot badań i ich autorefleksji	94

Krzysztof Pietrowicz

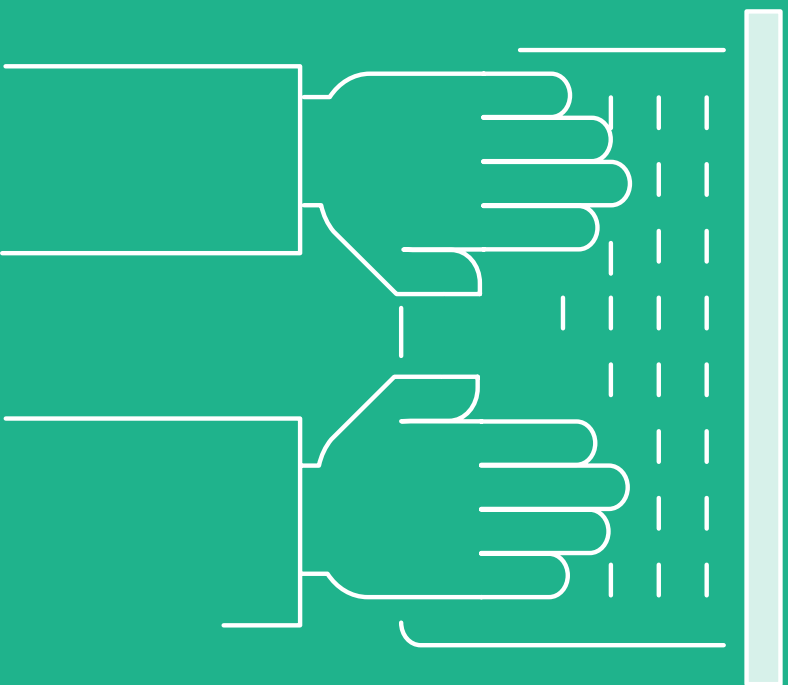
Jak myślą instytucje akademickie.
Uwagi o stylu myślowym kształtującym postrzeganie
organizacji i jego konsekwencjach 110

Tomasz Szlendak

Wspólnota uniwersyteckiego wózka.
Rzecz o skutkach braku jej poczucia
(+nieuczesane sposoby reperacji) 120

Adam Szot

„Nowa administracja” jako stabilny fundament
sukcesu uczelni 132



1.

1. Wstęp



Prezentowany raport jest pokłosiem badań zrealizowanych w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej”, realizowanego przez zespół związany z Uniwersyte-tem Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Rola pracowników administracyjnych jest często niedostrzegana lub dostrzegana w kontekście negatywnym. Jesteśmy jednak przekonane, że niezwykle ważne jest, by pracownicy administracyjni czuli się po pierwsze upodmiotowioną, a po drugie profesjonalną grupą w uczelni. Stąd pomysł na projekt. Projekt angażujący i motywujący pracowników administracji, budujący w nich przekonanie, że to, co zrobią będzie istotne i co najważniejsze, zauważane przez innych uczestników uczelnianego świata.

U źródeł tego przedsięwzięcia leży założenie, że nauka zawsze jest przedsięwzięciem zbiorowym, a doskonałość naukowa wymaga, po pierwsze, nieustannej współpracy pracowników naukowych i administracyjnych, a po drugie, również sprawnego współdziałania pracowników różnych szczebli administracji. Mówiąc o doskonałości naukowej, nie można więc zapominać o tym, jak istotny kontekst instytucjonalny dla działań naukowych tworzą pracownicy administracji uczelni. Zagadnienie to wydaje się szczególnie aktualne zwłaszcza dzisiaj, gdy w sektorze szkolnictwa wyższego zachodzą daleko idące zmiany systemowe.

Projekt składa się z dwóch komponentów. Pierwszym z nich są badania jakościowe. Wyniki badania posłużą do opracowania autorskiego programu szkoleń, przygotowanych w oparciu o kompleksową diagnozę potrzeb, przeprowadzoną w ramach wspomnianych wcześniej badań. Zakładamy, że długofalowym efektem projektu będzie podniesienie jakości działalności naukowo-badawczej i aktywne włączenie pracowników administracyjnych w realizację polityki doskonałości naukowej uczelni.

Jesteśmy przekonane, że ministerialny Dialog, zapoczątkuje szerszy dialog między «będącymi» i «niebędącymi» w uczelniach. Wierzimy bowiem, że **administracja uczelni**, jako grupa pracowników niebędących, mimo że **nie zawsze widoczna** w perspektywie dążenia do doskonałości naukowej, jest jednocześnie **niezbędna**, by tę doskonałość tworzyć. Bo **nauka to** naprawdę **przedsięwzięcie zbiorowe**, oparte na współpracy wszystkich pracowników uczelni.

Anna Mielczarek-Taica
koordynatorka projektu

Agnieszka Anielska
koordynatorka badań

1.1. Cele badania i metodologia.

Termin realizacji i próba badawcza

Przeprowadzone badania jakościowe miały dostarczyć wiedzy w zakresie:

- ✓ ról pełnionych przez pracowników administracyjnych w strukturach uczelni (istotnych z punktu widzenia wsparcia działań naukowo-badawczych, np. działów wspierających w pozyskiwaniu i obsłudze grantów, działów współpracy międzynarodowej itp.);
- ✓ systemów organizacji ich pracy;
- ✓ modeli zarządzania w jednostkach administracyjnych, m.in. sposobów motywowania pracowników administracji, a także ich wpływu na kształtowanie i wdrażanie mechanizmów projakościowych (w tym zgromadzenie zbioru dobrych praktyk);
- ✓ najważniejszych problemów, z którymi borykają się w swojej pracy pracownicy administracji (w tym problemów w kontaktach pracowników naukowych z administracją uczelni);
- ✓ zidentyfikowania barier dla rozwoju działalności badawczej, które występują na poziomie administracyjnym.

Wyniki badań posłużą także do opracowania diagnozy w zakresie doskonalenia zawodowego (potrzeb szkoleniowych), a następnie opracowania autorskiego programu szkoleń, które stanowią kolejny komponent wspomnianego projektu.

Realizując badanie, wykorzystano metodę indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – *In-Depth Interviews*). Indywidualny wywiad pogłębiony opiera się na pogłębionej rozmowie przeprowadzanej przez wykwalifikowanego badacza z wybranym rozmówcą. Zebrane w ten sposób dane pozwalają na całościowe zrekonstruowanie opinii respondentów np. na temat procesów, działań, jak i odczuć lub rekomendacji. Kluczową korzyścią z zastosowania tej metody jest pogłębione poznanie perspektywy rozmówcy.

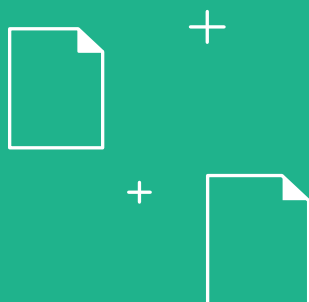
Badanie zostało zrealizowane między **styczniem a kwietniem 2020 roku** na sześciu uczelniach publicznych i niepublicznych:

- ✓ Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu,
- ✓ Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
- ✓ Politechnice Gdańskiej,
- ✓ Szkole Głównej Handlowej,
- ✓ Akademii Leona Koźmińskiego,
- ✓ SWPS Uniwersytecie Humanistycznospołecznym

W ramach badania przeprowadzono **60 indywidualnych wywiadów pogłębianych (IDI)**. W gronie respondentów znaleźli się głównie przedstawiciele wybranych jednostek administracyjnych uczelni związanych z szeroko rozumianym wsparciem działalności naukowo-badawczej (celowy dobór próby). Jeden wywiad trwał ok. **60-80 minut**.



W niniejszym raporcie wypowiedzi respondentów oznaczono kursywą.



2.

2. Kluczowe wyniki i wnioski z badania

Zrealizowane wywiady pogłębione pozwoliły zebrać bogaty materiał do analiz, który dał możliwość odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Badanie pokazuje dość wyraźnie, że uczelnie wyższe podlegają od pewnego czasu intensywnym procesom profesjonalizacji w obszarze **zarządzania procesami administracyjnymi i naukowymi**. Najbardziej znaczące i dogłębne zmiany obejmują dwa obszary pracy uczelni:

- ✓ zarządzanie kapitałem ludzkim, procesy *human resources*;
- ✓ zarządzanie procesami badawczymi, procesy pozyskiwania i koordynowania projektów naukowo-badawczych.

Procesy związane z dydaktyką, tj. pozyskiwanie, kształcenie studentów, obsługa spraw studenckich, także podlegają zmianom. Jednak ich przebieg i analiza nie są bezpośrednio związane z celami niniejszego badania.

Zarządzanie kapitałem ludzkim

Sukces dydaktyczny, naukowy i w pewnym sensie „komercyjny” uczelni zależy w bardzo dużej mierze od stopnia profesjonalizmu kadry administracyjnej. Pozyskiwanie bardzo dobrze wykształconych i bardzo doświadczonych pracowników wszystkich szczebli staje się więc kluczowe. Na przykładzie badanych uczelni widać, że jest to proces coraz trudniejszy. Obszar zarządzania kapitałem ludzkim szkół wyższych podlega bowiem w coraz większym stopniu prawom nowoczesnego, dynamicznego, konkurencyjnego rynku pracy. Wyraźnie jest to widoczne w uczelniach niepublicznych, w których kwestie rekrutacji pracowników wszystkich szczebli administracji przypominają te znane w korporacjach, a poziom wymiany kadr między rynkiem a uczelnią jest wysoki. Na badanych uczelniach publicznych rotacja pracowników administracji nie jest tak duża. Jednak wymagania odnośnie do profesjonalizacji kadr są bardzo wysokie. A niedawne zmiany ustawodawcze znacząco je wzmocniły.

Zarządzanie procesami

Coraz bardziej doświadczeni pracownicy, nieustannie podnoszący swoje kwalifikacje są niezbędni do profesjonalnego zarządzania procesami uczelni. Na wszystkich badanych uczelniach metodyki i narzędzia projektowe wypierają, zastępują „stare procedury biurokratyczne”. Na uczelniach niepublicznych ten proces jest bardziej zaawansowany, natomiast na uczelniach publicznych napotyka on na dość silny opór. Związane jest to przede wszystkim z dość archaiczną, hierarchiczną strukturą uczelni.

2.1. Charakterystyka zawodowa i rola pracowników administracji w strukturze uczelni

Pracownicy administracji uczelni to coraz częściej wysokiej klasy profesjonaliści z bardzo bogatym doświadczeniem zawodowym i wysokimi, niekiedy unikalnymi kompetencjami – nabywanymi zarówno w sektorze publicznym, prywatnym, jak i pozarządowym.

Koordinowanie procesów zachodzących w szkołach wymaga także coraz częściej łączenia doświadczeń i kompetencji administracyjnych z naukowymi, by „sprawnie poruszać się” w świecie biurokratycznym i jednocześnie rozumieć specyfikę przygotowania i realizacji prac badawczych.

Warto podkreślić, że badani przedstawiciele administracji mają dużą satysfakcję z pracy na uczelni. W tym kontekście można postawić hipotezę, że uczelnie wyższe zaczynają być postrzegane jako **bardzo atrakcyjni pracodawcy**, gdzie możliwy jest dość stabilny rozwój zawodowy (rozumiany jako zdobywanie kompetencji i umiejętności), obowiązki zawodowe obejmują ciekawe zagadnienia i projekty, zespoły są zgrane i pracuje się w dobrej atmosferze, zatrudnienie jest stabilne, a także można utrzymać optymalny *work-life balance*.

Wśród barier pracy w administracji najważniejsze obejmują trudności związane z **ograniczoną możliwością rozwoju ścieżki kariery, dość niską wydolność systemu zarządzania i przepływu informacji** w organizacji, a także skomplikowane **procedury biurokratyczne**.

Warto podkreślić, że badani postrzegają swoją rolę na uczelni jako ważną. Tym ważniejszą, im współpraca projektowa z pracownikami naukow-

-badawczymi jest ściślejsza, a relacje między tymi grupami lepsze, oparte na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. Co ciekawe, na części uczelni – kadra administracyjna nieco inaczej wypowiada się o swojej roli w strukturze. Na **SWPS Uniwersytecie Humanistycznospołecznym, SGH i PG** przedstawiciele administracji częściej mówią o niej jako o **koordynowaniu procesów na uczelni, wspieraniu naukowców, zarządzaniu projektami**. Natomiast na **UMK, ALK i UAM** nieco częściej badani wskazują na swoją rolę jako **służebną, usługową, „drugoplanową”**.

Badanie pokazuje także, że na uczelniach niepublicznych pracownicy administracji są nieco lepiej **postrzegani przez innych pracowników (szczególnie naukowców)**. Powodem tego może być styl zarządzania oparty na mniej scentralizowanych modelach – np. modelu turkusowym. Kolejnym powodem może być nieco mniejsza różnica zarobków między grupą pracowników administracji i naukowcami. Choć należy podkreślić, że badanie nie przynosi w tym obszarze jednoznacznych dowodów, a badani nie wypowiadają się wprost na ten temat.

Bardziej „zwinny”, projektowy styl zarządzania pracą administracji oraz dobry przepływ informacji wpływa pozytywnie na poczucie wspólnoty pracowników uczelni. Pod tym względem pewną przewagę mają nad innymi uczelniami niepubliczne. Nieco częściej badani przedstawiciele kadry administracji tych uczelni mają poczucie wspólnoty celów, pracy zespołowej czy też, kolokwialnie rzecz ujmując, „gry do jednej bramki”.

2.2. Organizacja pracy. Relacje w zespole. Motywacja i ocena pracy oraz rozwój i doskonalenie zawodowe

Badanie wyraźnie pokazuje, że **dobrze, nieformalne, partnerskie relacje w zespołach** pozytywnie wpływają na jakość zarządzania oraz na efektywność pracy. Ma na to wpływ przede wszystkim **szybki przepływ informacji**. Szeregowi pracownicy **chętniej zgłaszają uwagi** czy propozycje usprawnień. A kierownicy dzięki częstemu przekazywaniu **informacji zwrotnych** na temat pracy członków zespołów **zwiększają ich efektywność**.

Jednym z aspektów zwiększającego się stopnia profesjonalizacji kadry jest także coraz większy nacisk na systematyczne podnoszenie kwalifika-

cji pracowników wszystkich szczebli administracji. W tym obszarze **szczególnie widoczne są różnice między badanymi uczelniami niepublicznymi i publicznymi.**

Z reguły publiczne szkoły wyższe nie są tak efektywne w zapewnianiu pracownikom udziału w szkoleniach, kursach i studiach podyplomowych, jak uczelnie niepubliczne, które opierają proces podnoszenia kwalifikacji kadr na własnych zasobach i w ramach realizowanych na uczelni projektów. Instytucje te w tym obszarze działają podobnie do firm, korporacji i pracownicy wydają się to doceniać. Przeważnie chwalą system finansowych i pozafinansowych narzędzi motywacyjnych oraz dostępność i atrakcyjność kursów, szkoleń i studiów podyplomowych.

Na większości badanych uczelni publicznych nie funkcjonują efektywne narzędzia motywacyjne i systemy podnoszenia kwalifikacji pracowników administracji, a poziom merytoryczny dostępnych szkoleń i kursów jest zróżnicowany i nie do końca odpowiada oczekiwaniom przedstawicieli administracji.

2.3. Współpraca z innymi pracownikami uczelni

Analiza danych pozwala stwierdzić, że dla efektywności funkcjonowania organizacji takiej jak uczelnia wyższa kluczowa jest **współpraca wszystkich pracowników** oparta na **efektywnych procesach zarządczych**, w tym **sprawnym przepływie informacji** oraz **dobrych, równorzędnych relacjach**, których podstawą jest **zrozumienie i szacunek**.

Badani chwalą sobie współpracę z innymi przedstawicielami kadry administracyjnej. W dużej mierze jest ona oparta na dobrych relacjach interpersonalnych i nieformalnych kontaktach. Jednak sygnalizowane są przez nich pilne potrzeby zmian w **obszarze zarządzania uczelniami** – przede wszystkim jeśli chodzi o kształtowanie **strategii, celów i kierunków rozwoju** oraz **przepływu informacji, zarządzania projektami i systemów wspomagających pracę administracji** (np. elektroniczny obieg dokumentów, jednolity system informatyczny).

Badani przedstawiciele administracji podkreślają także, że na ich uczelniach w ostatnim czasie zaszły **pozytywne zmiany w relacjach z kadrami badawczo-dydaktyczną**. Większość przedstawicieli kadry ma **wysokie poczucie własnej wartości i podkreśla, że ich praca jest coraz częściej zauważana i doceniana przez naukowców**.

Z drugiej jednak strony na badanych uczelniach wyższych bardzo widoczne są **duże nierówności w statusie** obu grup i **podwójne standardy** traktowania pracowników administracji i naukowców.



3.

3. Szczegółowe wyniki badania

3.1. Charakterystyka zawodowa pracowników administracji

W badaniu wzięli udział pracownicy na różnych stanowiskach (specjalistów, koordynatorów, kierowników czy dyrektorów działów) o bardzo szerokim spektrum funkcji i zadań pełnionych w jednostkach administracji uczelni. Można ich podzielić na takie grupy, jak:

- ✓ pracownicy jednostek „liniowych”, dziekanatów – obsługujący studentów;
- ✓ pracownicy działów nauki – koordynujący projekty badawcze, obsługujący kadrę badawczo-dydaktyczną;
- ✓ pracownicy działów dydaktyki – koordynujący obszar związany z kształceniem studentów;
- ✓ pracownicy działów obsługi projektów – koordynujący pozyskiwanie, realizację, rozliczanie projektów grantowych z zewnętrznych źródeł finansowania;
- ✓ pracownicy centrów transferu wiedzy uczelni;
- ✓ pracownicy działów kadr i finansów;
- ✓ pracownicy działów obsługi prawnej i windykacji;
- ✓ pracownicy działów zamówień publicznych i aparatury;
- ✓ pracownicy działów współpracy międzynarodowej;
- ✓ pracownicy działów promocji uczelni – koordynujący działania marketingowe i rekrutację.

Staż pracy badanych jest bardzo zróżnicowany – od kilku miesięcy do kilkudziesięciu lat. Uczelnia, której badana kadra jest „najmłodsza”, to SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny. Niezależnie od stażu i typu uczelni

respondenci dysponują bardzo **bogatym doświadczeniem zawodowym** – zarówno w ramach badanych uczelni, jak i innych instytucji. Wśród poprzednich miejsc pracy badani wskazują na **niepubliczne i publiczne uczelnie wyższe, administrację publiczną, organizacje pozarządowe, instytucje finansowe, korporacje międzynarodowe, prywatne firmy (przemysłowe, usługowe, handlowe), a także własną działalność gospodarczą (jedna osoba)**.

Wśród pracowników administracji jest grupa osób, które mają stopień naukowy i doświadczenie pracy badawczo-dydaktycznej – przedstawiciele Szkoły Głównej Handlowej, Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza oraz SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego. Na tej ostatniej uczelni kilkoro badanych łączy nawet pracę w obu obszarach – administracji i nauki.

Geneza pracy na uczelni

Głównym motywatorem do podjęcia pracy na uczelni wyższej dla badanych była **chęć wykonywania ciekawej pracy u pracodawcy cieszącego się wysokim prestiżem społecznym**. Inne osoby, przede wszystkim pracujące na stanowiskach kierowniczych, podkreślają także, że do podjęcia decyzji skłoniła je **chęć rozwoju zawodowego – realizowania ciekawych projektów, zadań**, a także chęć wpływania na pewne procesy na uczelni (np. awansu naukowego, aplikowania o środki na badania).

Osoby pracujące wcześniej w sektorze prywatnym deklarują, że ważnym motywatorem była dla nich **chęć podjęcia stabilnej pracy, która nie będzie znacząco wpływać na czas wolny i życie prywatne**. Dla osób pracujących wcześniej w korporacjach **pogarszająca się atmosfera pracy, przepracowanie i wypalenie zawodowe** to kluczowe czynniki, które skłoniły ich do podjęcia decyzji o zmianie. Warto podkreślić, że w dużej mierze takie deklaracje składają w badaniu przede wszystkim kobiety.

Pracownicy z **doświadczeniem w sektorze publicznym** podkreślają, że ważnym czynnikiem w podjęciu pracy na uczelni były **wyższe zarobki**. Dla kilku badanych doświadczenie pracy na uczelni to pierwsze poważne doświadczenie zawodowe.

Wypowiedzi respondentów

”

Rzeczywiście było tak, że ta Uczelnia ma taką pozycję, że robiło to na mnie wrażenie. To jest tak jak przesiadka, nie wiem, z malucha do mercedesa. Tak mi się to wtedy wydawało. Więc taki konkretny przeskok.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Wcześniej przez 10 lat zajmowałem się komunikacją internetową i wewnętrzną [...] oraz edukacją ekonomiczną. To był też dość ważny aspekt mojej pracy. Zajmowałem się komunikacją i edukacją ekonomiczną związaną z rynkiem kapitałowym.

(Uczelnia publiczna)

”

Prowadziłam swoją działalność, pracowałam bardzo długo i dużo. (...) Na początku zakładałam, że to będzie taki oddech i sprawdzenie się w czymś zupełnie nowym. Mimo wszystko uczelnia jest taką strukturą, która nie wymaga pracy 6 dni w tygodniu po kilkanaście godzin na dobę, jeśli mówimy o tych stanowiskach administracyjnych. Liczba zadań i wyzwań, które się pojawiły, skłoniły mnie do tego, żeby pozostać na uczelni.

(Uczelnia niepubliczna)

3.2. Rola pracowników administracji w strukturze uczelni

3.2.1. Satysfakcja z pracy

Należy podkreślić, że **satysfakcja z pracy wśród badanych przedstawicieli administracji uczelni jest wysoka**. Taki poziom jest obserwowany **niezależnie od uczelni i rodzaju obowiązków respondentów** – kierowników, specjalistów, współpracujących z naukowcami czy obsługujących studentów.

Ogromna większość badanych **czuje się spełniona zawodowo i nie chce zmieniać pracy**. Deklaracje takie padają również ze strony przedstawicieli uczelni warszawskich, którzy uczestniczą w bardziej mobilnym i otwartym rynku pracy. Choć należy zauważyć, że niektórzy respondenci aktywnie monitorują rynek pod kątem atrakcyjnych propozycji pracy.

Pojedynczy respondenci deklarują chęć zmiany pracy. Jako powód podają pierwsze symptomy wypalenia zawodowego i potrzebę zmian w życiu.

Na wysoki poziom satysfakcji pracowników administracji badanych uczelni wpływają przede wszystkim takie elementy, jak:

- ✓ rozwój zawodowy – ciągłe podnoszenie kwalifikacji, zdobywanie wiedzy, stawianie czoła wyzwaniom, rozwiązywanie problemów w ramach nowych, ciekawych projektów to kluczowy motywator do działania i wyznacznik poziomu satysfakcji badanych. Jest on bardzo ważny w kontekście ograniczonej możliwości awansu w strukturze uczelni oraz dość niskiego poziomu satysfakcji z zarobków części badanych przedstawicieli administracji.
- ✓ dynamika, różnorodność pracy – bardzo duża grupa badanych, przede wszystkim pracowników działów koordynujących projekty grantowe, chwali sobie wielość obszarów i zagadnień, którymi mogą się zajmować w ramach swoich obowiązków.
- ✓ budowanie relacji, dobra atmosfera pracy – ogromna większość badanych chwali sobie dobre relacje w zespołach, w których pracuje. Dotyczy to zarówno relacji ze współpracownikami, jak i przełożonymi. Spora grupa respondentów wyraźnie podkreśla, że lubi pracę w zespole. Badani na stanowiskach kierowniczych podkreślają w tym kontekście dodatkową satysfakcję z budowy doświadczonych, efektywnych i zgranych zespołów.

- ✓ praca z ludźmi – wielu badanych ceni sobie w pracy możliwość interakcji z drugim człowiekiem – naukowcem, studentem, przełożonym czy koleżanką z jednostki. Wiele osób podkreśla satysfakcję, jaką daje możliwość pomocy w załatwieniu sprawy lub rozwiązania czyjegoś problemu. Pojedynczy badani wskazują na satysfakcję z kontaktów z osobami z innych krajów i kultur.
- ✓ budowanie wartości dodanej uczelni – wielu badanych podkreśla satysfakcję z widocznego wpływu, jaki ich działania mają na uczelni. Dotyczy to przede wszystkim takich obszarów, jak:
 - skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację projektów, koordynowanie i rozliczanie projektów grantowych;
 - wpływ na sukcesy naukowców i rozwój nauki – w tym komercjalizację badań;
 - wpływ na optymalizację procesów administracyjnych na uczelni.
- ✓ optymalny *work-life balance* – warto zwrócić uwagę na pewne różnice w rozumieniu tego aspektu:
 - uczelnie warszawskie – badani w tym kontekście wspominają przede wszystkim o możliwości w miarę bezkonfliktowego pogodzenia życia zawodowego i prywatnego;
 - pozostałe uczelnie – respondenci w tym kontekście podkreślają przede wszystkim stabilność zatrudnienia i normowany czas pracy,
- ✓ prestiż pracy na uczelni wyższej – aspekt wskazywany przez pojedynczych badanych.

Wypowiedzi respondentów

”

[...] atmosfera jest przyjazna, dawa jest jakaś tam stabilność, ale też i życie rodzinne jest ustawione. Te możliwości, które daje uczelnia, to jesteśmy w stanie pogodzić i obowiązkami domowymi, bo ciężar obowiązków rodzicielskich jest rozłożony, a ta praca pozwala mi na to, żeby to było wszystko takie właśnie wyważone i dało się realizować bez szkody dla żadnej ze stron.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Jest ciekawa, lubię trudne wyzwania, które są rzeczywiście nam stawiane. Dostajemy nowe obowiązki, nowe zadania, nowe projekty do realizacji. Ja lubię wyzwania, lubię kreować, lubię tworzyć nowe rzeczy, więc to mi bardzo odpowiada. Nie lubię pracy odtwórczej. Lubię pracę z przepisami prawa, a praca w dziale nauki daje mi taką możliwość. Poza tym lubię pracę z ludźmi, mój zespół jest fantastyczny, lubię się z nimi spotykać. Praca jest drugim życiem, wszystko odbywa się w miłej atmosferze, więc lubię tutaj przychodzić.

(Uczelnia publiczna)

”

Myślę, że to samo zatrudnienie na uniwersytecie to jest prestiż. To daje nam poczucie, że nie znaleźliśmy się tu przypadkiem i musimy coś sobą reprezentować, umieć, że jesteśmy i, że zaczynając od referenta wspinamy się po tych szczeblach coraz wyżej.

(Uczelnia publiczna)

”

Fajnie jest przynosić nowe projekty. Ale to, co największą frajdę w pracy sprawiło mi do tej pory, to że jesteśmy w stanie zebrać ludzi w zespół. Często jest tak, przykładem jest jeden projekt, który realizujemy dla jednego z pracowników. Próbował podejść do komercjalizacji projektu i był w nim sam [...] W tej chwili pracuje w zespole siedmioosobowym, który jest według mnie jednym z najlepiej funkcjonujących zespołów badawczych na naszej uczelni, a ten zespół my złożyliśmy.

(Uczelnia niepubliczna)

3.2.2. Trudności, wyzwania związane z wykonywaniem obowiązków

Analiza danych pozyskanych w badaniu pokazuje dużą skalę wyzwań, z którymi mierzą się pracownicy administracji uczelni. Poniżej prezentowane są główne trudności i problemy, na które wskazują respondenci – w podziale na główne obszary tematyczne.

Finanse i kadry:

- ✓ ograniczone możliwości budowania kariery w administracji uczelni – brak jasnych zasad awansu, rozwoju kariery, zbyt niskie wynagrodzenia średniej i niższej kadry administracyjnej. Zdaniem dużej grupy badanych, przeważnie z uczelni poza Warszawą, pensje pracowników administracji są nieadekwatne do ich kompetencji, doświadczenia zawodowego i zakresu wykonywanych zadań.
- ✓ zbyt mała liczba pracowników w stosunku do zakresu zadań, przeładunek obowiązkami i praca pod dużą presją czasu – trudność wskazywana przede wszystkim przez pracowników zaangażowanych w koordynację projektów i współpracę z pracownikami badawczo-dydaktycznymi.
- ✓ jedna z uczelni publicznych: niedostateczny poziom wykształcenia wśród części starszej stażem kadry administracyjnej – brak znajomości języków obcych, brak znajomości metodyki zarządzania projektami.
- ✓ jedna z uczelni publicznych: praca w homogenicznym, mocno sferminizowanym środowisku.

Zarządzanie:

- ✓ brak systemu elektronicznego obiegu dokumentów – w części uczelni elektroniczne procedowanie spraw administracyjnych funkcjonuje w ograniczonym zakresie (pojedyncze jednostki) lub nie funkcjonuje w ogóle. Utrudnia to sprawne i szybkie zarządzanie.
- ✓ brak jednoznacznych procedur zarządzania procesami administracyjnymi na uczelniach – brak jasnej definicji zadań i rozdzielenia kompetencji poszczególnych jednostek powoduje często chaos informacyjny i blokuje sprawną realizację zadań.
- ✓ jedna z uczelni publicznych: konieczność pracy w dwóch systemach zarządzania: projektowym – zwinnym, elastycznym oraz administracyjnym – sztywnym, mało podatnym na zmiany, innowacje i nietypowe problemy.

- ✓ jedna z uczelni publicznych: brak jednoznacznej strategii co do priorytetowych kierunków badań naukowych, co przekłada się na trudniejsze gospodarowanie zasobami uczelni – zarówno kadrami badawczo-dydaktycznymi, jak i administracyjną.

Projekty:

- ✓ brak narzędzi wspomagających sprawne zarządzanie projektami na poziomie całej uczelni – wielu badanych zauważa, że przydałby się system informatyczny „spinający” działania pracowników naukowych, np. potencjału badań naukowych, priorytetowych kierunków badań, komercjalizacji i administracyjnych, np. w obszarze dokumentacji, finansów, kontroli.
- ✓ brak świadomości pracowników administracji i naukowców na temat wagi pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację projektów naukowych.
- ✓ jedna z uczelni publicznych: trudności w utrzymaniu budżetów projektów – ze względu na zmieniające się ceny usług i produktów.
- ✓ Jedna z uczelni publicznych: nacisk na procedury kontrolne w realizowanych projektów, a nie pozyskiwanie nowych wniosków projektowych.
- ✓ jedna z uczelni niepublicznych: brak zrozumienia idei komercjalizacji badań wśród kadry naukowej – komercjalizacja postrzegana jako możliwość szybkiego zysku (naukowca, uczelni), a nie budowanie wartościowych usług wykorzystujących wyniki badań.

Komunikacja i relacje:

- ✓ z naukowcami – brak wiedzy i zrozumienia specyfiki pracy administracji uczelni oraz jej niedocenywanie przez część kadry naukowej badanych uczelni. Część naukowców traktuje pracę badanych przedstawicieli administracji jako „sekretariat”.
- ✓ z innymi pracownikami administracji – brak wiedzy o zakresie zadań, kompetencjach części innych jednostek administracji. Wielu badanych podkreśla, że wiele jednostek administracji uczelni, zwłaszcza zatrudniających dużo pracowników, funkcjonuje często „w oderwaniu” od innych zespołów.

- ✓ ze studentami – pojedynczy pracownicy dziekanatów mają doświadczenia z obsługi studentów z wyraźnymi zaburzeniami psychicznymi. Jedna z badanych osób pracująca na jednej z uczelni niepublicznych doświadczyła w swojej pracy stalkingu.

Przepisy i biurokracja:

- ✓ wdrażanie przepisów Ustawy 2.0 – wielu badanych podkreśla konieczność bardzo dynamicznych i głębokich zmian na uczelni związanych z implementacją Ustawy, co wiąże się z dużym chaosem organizacyjnym w administracji,
- ✓ rygor, brak elastyczności związany z koniecznością stosowania przepisów prawa – przede wszystkim PZP, przepisów dotyczących finansów publicznych.

Wypowiedzi respondentów

”

Jest nas niewiele w stosunku do ilości naukowców, których chcielibyśmy obsłużyć jak najlepiej. Wszystko jest na ostatnią chwilę i wtedy to może być stresujące.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Ustawa nie jest po to, by kupić najkorzystniej. Ustawa jest po to, by kupować zgodnie z ustawą. Proszę nie mylić tych pojęć. Coś może być drogie, byle jakie, obojętnie od kogo, byle procedury były zachowane. Gorzej jak na odwrót się kupi, wtedy kara może być surowa. Ustawa 2.0 zastała nas w takim miejscu i wymaga od nas koziółkowania i żonglowania jednocześnie.

(Uczelnia publiczna)

”

Ilość rozporządzeń i zasad i takiej biurokracji wewnętrznej jest czasami porażająca. A często niepotrzebna.

(Uczelnia publiczna)

”

Wiadomo, że administracja, szereg przepisów nas ogranicza. To też jest bezpieczeństwo z jednej strony,

że musimy przestrzegać tych różnych procedur. Zderzenie światów trochę jest, jeśli chodzi o kadrę naukową, a administrację, bo czasami się nie da szybko albo na już, na za 2 dni. Chociażby kwestia zakupu aparatury. Podlegamy pod ustawę PZP. Musimy ją stosować.

(Uczelnia publiczna)

”

Wysokość wynagrodzenia, jaka jest proponowana, jest śmieszna, więc pracujemy w zasadzie dla idei.

(Uczelnia publiczna)

”

[...] dzisiaj według mnie kładzie większy nacisk na procesy kontrolne niż na procesy rozwojowe i dzisiaj bardziej zajmujemy się weryfikacją dokumentów, związanych z realizacją projektów, szczególnie finansowych dokumentów, a mniej angażujemy się w pisanie nowych projektów, myślenie o tym, co moglibyśmy zrobić. Więc to kierunkowanie działalności na procesy kontrolne to oczywiście zabezpiecza uczelnię i ma znaczenie, jednak ogranicza możliwości wykorzystywania szans, które gdzieś tam w otoczeniu i w tym obszarze są, i tego trochę szkoda. I myślę, że jest to w pewnym sensie jest to stratą dla uczelni, bo oczywiście, każda dodatkowa para oczu sprawdzająca dokumenty może coś na nich znaleźć, ale pytanie, ile osób ma oglądać te dokumenty, żebyśmy byli spokojni, że już wszystko tam znaleźliśmy.

(Uczelnia publiczna)

”

Jeżeli jest to pani profesor, która ma swoje wyrobione zdanie i trzeba ją do czegoś przekonać. Zwłaszcza, jeżeli dla takiego wizjonera składanie papierów, wypełnianie durnych, jej zdaniem, dokumentów, które wymaga dana instytucja, jest bez sensu i jeszcze jest do tego zabiegana. Wytłumaczenie, że ja tego potrzebuję, jest ciężkie.

(Uczelnia niepubliczna)

3.2.3. Postrzeganie roli pracowników administracji na uczelni

Zdecydowana większość badanych postrzega swoją rolę, rolę administracji uczelni jako bardzo ważną lub kluczową. Podkreślają oni, że ich praca stanowi **podstawy funkcjonowania uczelni**.

Badanie pokazuje, że pracownicy ściśle współpracujący z kadrami badawczo-dydaktyczną (np. obsługujące działalność naukową czy działające w obszarze transferu technologii) oceniają swoją rolę jako relatywnie ważniejszą, bardziej wartościową dla uczelni niż pracownicy rzadziej współpracujący z naukowcami (Dziekanaty, Biuro Radców Prawnych).

Warto zauważyć, że na poszczególnych uczelniach respondenci nieco inaczej wypowiadają się o swojej roli. Na SWPS Uniwersytecie Humanistyczno-społecznym, SGH i PG przedstawiciele administracji częściej mówią o niej jako o koordynowaniu procesów na uczelni, wspieraniu naukowców, zarządzaniu projektami, podczas gdy na UMK, ALK i UAM nieco częściej badani wskazują na rolę służebną, usługową, „drugoplanową”.

Postrzeganie roli pracowników administracji na uczelniach publicznych:

- ✓ kluczowa rola – podstawy funkcjonowania uczelni, zapewnienie dochodów uczelni, wsparcie naukowców,
- ✓ równorzędna rola – kadra naukowa i administracyjna działa na zasadzie naczyń połączonych, współzależnych od siebie,
- ✓ usługowa rola – administracja traktowana jest jako balast biurokratyczny, narzędzie do realizacji celów naukowców,
- ✓ bardzo ważna rola – „krwioobieg uczelni”,
- ✓ równorzędna rola – uzupełnia pracę kadry naukowej,
- ✓ managerska rola – zarządzanie projektami naukowo-badawczymi. Wsparcie wiedzą i kompetencjami – w kierunku *research administration*,
- ✓ równorzędna, wspierająca rola – administracja odciąża naukowców w pracy, znacząco wpływa na sprawność procesów, realizację projektów,
- ✓ bardzo ważna rola – administracja to „jedna z nóg”, na której stoi uczelnia,
- ✓ rola służebna – pracownicy administracji niekiedy traktowani jako personel pomocniczy, drugiej kategorii.

Postrzeganie roli pracowników administracji na uczelniach niepublicznych:

- ✓ kluczowa rola administracji: koordynacja procesów, podstawy pracy dla pracowników badawczo-dydaktycznych, wsparcie prawno-administracyjne,
- ✓ aktywna rola administracji – wspierająca naukowców, zachęcająca kadrę naukowo-badawczą do komercjalizacji wyników badań,
- ✓ bardzo ważna rola – podstawy funkcjonowania uczelni, administracyjne tryby, dzięki którym wszystko działa, dbanie o interes uczelni – np. zarządzanie ryzykiem finansowym w projektach grantowych.

Wypowiedzi respondentów

”

[...] wydaje mi się, że jest ona bardzo istotna. Jest wiele działów, bez których uczelnia nie mogłaby funkcjonować. Wydaje mi się, że część zadań, które pełni administracja, są na równi albo nawet przewyższają tę samą część naukową [...].

(Uczelnia publiczna)

”

Z mojego punktu widzenia, to tak naprawdę jesteśmy gdzieś tam, takimi małymi zuczkami, które robią swoją pracę, aby to po prostu dobrze działało, żeby całe procesy dobrze funkcjonowały. I gdzieś tam, dla części osób, nie jesteśmy szczególnie kluczowi w tych procesach, a dla drugiej części, z tego co wiem i z tego co obserwuję, to chyba jesteśmy kluczowi.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Od naukowców nie powinno się wymagać, żeby znali wszystkie szczegóły konstruowania umów, zamówień publicznych, fajnie, że się orientują, ale musi być ktoś, kto będzie ich trzymał za rękę. To też mi się strasznie podoba, że ten, kto wspiera naukowca, musi być dobrym menagerem, musi mieć odpowiednie kompetencje.

(Uczelnia publiczna)

”

Jest to przede wszystkim wsparcie. To jest główna rola. Nie jesteśmy tu, by realizować swoje własne koncepcje. Tak naprawdę wpływamy na sprawność organizacji. [...] Nie powinno być tak, że naukowcy zajmują się wszystkim od A do Z. Wtedy nie będą mieli czasu na naukę i pracę twórczą. Po to jest administracja, by pewne rzeczy z nich zdjąć.

(Uczelnia publiczna)

”

[...] pracownicy administracji są po prostu niezbędni. Porównałabym to może do tego, jak funkcjonuje szpital, tak? Oczywiście szpital nie może funkcjonować bez lekarzy, natomiast sami lekarze nie są w stanie ani się we właściwy sposób zaopiekować pacjentem, ani zapewnić szpitalowi działania. Bez pracowników administracji z pewnością Uczelnia nie mogłaby istnieć. Tak jak wskazuje tytuł tego projektu, niestety mam duże takie poczucie bycia drugą kategorią pracowników.

(Uczelnia publiczna)

”

Nawet bym zaryzykowała stwierdzenie, że fachowa kadra administracyjna ma kluczowe znaczenie w rozwoju uczelni.

(Uczelnia publiczna)

Poczucie docenienia kadry administracyjnej

Mimo wysokiej oceny roli administracji, badani podkreślają, że w ogólnym rozrachunku ich praca jest niedoceniana. To, zdaniem badanych, pokłosie funkcjonującej cały czas na publicznych uczelniach wyższych **hierarchicznej i archaicznej struktury zarządzania**, gdzie główne role grają władze uczelni i kadra badawczo-dydaktyczna. Najbardziej widocznym przykładem dysproporcji w postrzeganiu roli administracji są **różnice w wynagrodzeniach kadry naukowej i administracyjnej**.

Nieco **lepszą sytuacją** obserwowana jest wśród badanych **niepublicznych uczelni, gdzie struktura zarządzania oparta jest na bardziej zdecentralizowanych modelach** – np. modelu turkusowym.

Wśród innych przykładów nierównego traktowania administracji badanych uczelni respondenci wymieniają:

- ✓ brak efektywnych narzędzi (formalnych i nieformalnych) doceniania pracowników administracji, brak gratyfikacji (przede wszystkim finansowej) w przypadku sukcesu. Wielu badanych oczekuje wprowadzenia narzędzia zbliżonego do *success fee*,
- ✓ brak powszechnej kultury wspólnego świętowania sukcesów – za-uwazane i uwypuklane są przede wszystkim błędy, porażki administracji. Pracownicy są niewystarczająco chwaleni na forum uczelni.

Analiza danych pokazuje także, że istnieją dość duże **dysproporcje w za-uwazaniu i docenianiu pracy administracji w zależności od funkcji jednostek**. Działy bezpośrednio zarządzające projektami grantowymi są w lepszej sytuacji niż np. dziekanaty czy kwestury. Ci pierwsi, oprócz widocznego udziału w sukcesach uczelni (budowanie wartości naukowej dzięki publikacjom i pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania badań, etatów), są odpowiednio wynagradzani (m.in. możliwość finansowania pracy ze środków zewnętrznych).

Niezależnie od profilu uczelni sytuacja **zmienia się jednak na korzyść** kadry administracyjnej. Władze uczelni coraz wyraźniej podkreślają, uwypuklają rolę pracowników administracji w funkcjonowaniu uczelni – przede wszystkim na poziomie symbolicznym, pozafinansowym. Pracownicy badawczo-dydaktyczni coraz częściej dziękują pracownikom administracji za jakość współpracy. Na badanych uczelniach coraz częściej administracja jest dodatkowo wynagradzana za zarządzanie projektami.

DOBRE PRAKTYKI

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Coraz więcej przejawów wspólnego świętowania sukcesów, podziękowania dla pracowników administracji. Władze uczelni dbają, aby na poziomie komunikacji wewnętrznej wszystkie kategorie pracowników były traktowane równorzędnie. Pozytywnym symptomem jest także zmiana kwestii wynagrodzeń kadry administracyjnej.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Coraz większe możliwości pozyskania dodatkowego wynagrodzenia w ramach projektów realizowanych ze środków zewnętrznych.

Politechnika Gdańska

Diametralna zmiana podejścia władz uczelni do roli pracowników administracji.

W badaniu widoczne są także pewne współzależne procesy, które znacząco wpływają na zmianę roli administracji oraz zmianę postrzegania tej roli w funkcjonowaniu uczelni:

- ✓ zmiany ustawowe (Ustawa 2.0), wprowadzenie statusu Uczelni Badawczych – budowanie wartości uczelni na bazie jakości badań naukowych,
- ✓ zmiany zarządzania uczelnią – nastawienie na sukces badawczy, finansowy uczelni,
- ✓ przenikanie się środowiska administracji ze środowiskiem naukowym – szczególnie w jednostkach koordynujących projekty grantowe, zajmujących się komercjalizacją wyników badań: coraz częściej zatrudnienie znajdują osoby z backgroundem naukowym, tytułami naukowymi.

Wypowiedzi respondentów

”

Niestety, wrażenie mam takie, będąc w tych dwóch stronach, że jednak bardziej docenia się pracowników merytorycznych. Dużo lepiej im się płaci, większym szacunkiem ich się darzy, mimo że bardzo często większość pracy jest wykonywana przez pracownika administracyjnego. Ja obserwuję sytuację, gdzie pracownik merytoryczny wysyła jakiś wlepek, koncepcję, które w ogóle nie wyglądają jak sylabus albo harmonogram zajęć. Dopiero pracownik administracyjny siedzi nad tym, wkleja to w tabelki, przerabia harmonogramy zajęć, by słuchacze mogli coś z nich zrozumieć. To jest praca, która, gdyby jej nie było, to pracownik merytoryczny nie zrobiłby nic.
(Uczelnia niepubliczna)

”

Nie. Jest często niedoceniana. Objawia się to takim często zwykłym dziękuję, powiedzeniem „zrobiliście dobrą robotę”. Czasami jest to brak zwykłej gratyfikacji pieniężnej, która jest potrzebna i jest dobrym motywatorem. Czasami jest takie podejście, mówiąc nieelegantcko, brak szacunku dla działu administracyjnego.
(Uczelnia publiczna)

”

Po kongresie NKN rektor wezwał wszystkich pracowników administracji zaangażowanych w to do sali senatu, nawet panie, które sprzątały sale i przygotowywały to. Rektor każdemu uściśnął dłoń, podziękował, był bufecik, rektor z każdym rozmawiał, był z nami. Padły słowa, żeby panie sprzątające nie czuły się absolutnie gorzej od innych, bo bez tej pracy u podstaw też by to dobrze nie wypadło i to było coś, co miało miejsce pierwszy raz, było bardzo dobrze odebrane przez pracowników.

(Uczelnia publiczna)

”

Pieniądze to jest tylko jeden z aspektów, które budują zadowolenie z pracy i poczucie, że czujemy się w niej spełnieni. Natomiast dużo częściej doskwiera nam jednak taki brak zrozumienia, ale też powiedziałabym, że brak zaufania.

(Uczelnia publiczna)

Poczucie wspólnoty

Badanie pokazuje, że w ramach poszczególnych uczelni trudno jednoznacznie zdefiniować poczucie wspólnoty. Część osób rozumie ją jako **wzajemny szacunek pracowników, inni wskazują na swobodne, nieformalne relacje**. Najwięcej badanych wskazuje jednak na wspólnotę uczelnianą jako **wspólnotę celów, pracę zespołową, „grę do jednej bramki”**.

Większość respondentów deklaruje **brak poczucia pełnej wspólnoty z innymi pracownikami** – zarówno administracji, jak i pracownikami badawczo-dydaktycznymi.

Wśród **głównych barier budowania wspólnoty akademickiej** badani wymieniają takie czynniki, jak:

- ✓ trudności komunikacyjne, utrudniony przepływ informacji lub brak przepływu informacji:
- kadra naukowa często nie jest świadoma specyfiki pracy jednostek administracji, nie zna „kuchni” zarządzania projektami na uczelni czy procesów administracyjnych,
- badani przedstawiciele części uczelni podkreślają, że nie mają możliwości osobistych spotkań z naukowcami.

- ✓ utrudnione budowanie relacji:
 - rozbudowana, liczna administracja uczelni – część pracowników administracji wskazuje na brak kontaktów zawodowych lub kontakty wyłącznie telefoniczne,
 - brak dobrych narzędzi integracji pracowników uczelni:
 - próby nieformalnego budowania relacji np. podczas świąt uczelni są nieskuteczne,
 - brak kultury wspólnych spotkań, konsultacji lub szkoleń pracowników.
- ✓ hierarchiczna struktura uczelni wyższych i dysproporcje w traktowaniu kadry naukowej i administracyjnej.

W kontekście barier interesujące dane pozyskano w trakcie badania na jednej z uczelni niepublicznych. Na tej uczelni opartej na strukturze regionalnej można mówić raczej o poczuciu wspólnoty w ramach filii niż o wspólnocie uczelni jako całości. Ponadto niektórzy badani podkreślają, że w administracji uczelni widoczna jest dość duża rotacja pracowników administracji utrudniająca integrację.

Wypowiedzi respondentów

”

My się częściej słyszymy niż widzimy. Jak się widzimy na jakimś spotkaniu, to dopiero człowiek się przedstawi, że tak to jestem ja. Współpracowałam z panem z jednego z działów, dopiero po roku go zobaczyłam, a rozmawialiśmy 3 razy w tygodniu.

(Uczelnia publiczna)

”

Nauczyciel akademicki może dużo więcej, czy dużo bardziej liberalnie jest traktowany, niż pracownik niebędący nauczycielem. Ale to wynika z tej kultury organizacyjnej, że uczelnia stoi nauczycielem akademickim, a my mamy tę rolę służebną.

(Uczelnia publiczna)

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Sprawna komunikacja zwiększa poczucie wspólnoty. Coraz częstsze spotkania projektowe, wspólna praca nad rozwiązywaniem bieżących problemów. Od niedawna większą wagę przykładą się do sprawnego, szybkiego funkcjonowania komunikacji wewnętrznej – na całej uczelni – poprzez wdrażanie narzędzi wspierających tę komunikację. Ponadto relacje z pracownikami naukowymi coraz częściej są osobiste, nieformalne. Promuje się otwartą komunikację – na kolegiach rektorskich więcej osób uczestniczy w podejmowaniu decyzji, zwiększa się poczucie realnego wpływu na funkcjonowanie uczelni.

Szkoła Główna Handlowa

Realny wymiar wspólnoty – fundusz partycypacyjny, dzięki któremu każdy pracownik może zgłosić pomysł, innowację. Projekty wybierane są na zasadzie głosowania – np. pomysł wypożyczalni rowerów do przemieszczania się pomiędzy budynkami uczelni.

Wypowiedzi respondentów

”

To, że czuję się częścią uczelni, wynika z tego, że mam przywilej pracowania z osobami, które nadają tor funkcjonowania tej uczelni. Mam przywilej rozmawiania z dwoma najważniejszymi osobami na uczelni. Mamy briefy, co się u nas dzieje, cykliczne spotkania co tydzień.
(Uczelnia niepubliczna)

3.3. Organizacja pracy administracji. Relacje w zespole. Motywowanie, oceniać, nagradzanie

3.3.1. Organizacja administracji

Badanie pokazuje dość znaczące różnice w organizacji administracji między uczelniami publicznymi a niepublicznymi. Na uczelniach, które uzyskały niedawno status Uczelni Badawczych, zachodzą dość dynamiczne i głębokie zmiany w strukturze organizacyjnej i niektórych obszarach zarządzania. Z tego powodu badani przedstawiciele mają poczucie pewnego chaosu organizacyjnego. Pojawiają się problemy na poziomie rozdziału obowiązków pomiędzy jednostkami. Powstają nowe działy. Ponadto niektóre zadania są realizowane w różnym zakresie w centrali oraz na poziomie wydziałów (dziekanaty). Dość często zdarzają się sytuacje, gdy nie wiadomo, kto ma się zająć daną sprawą lub zadania są dublowane.

Wypowiedzi respondentów

”

Czasami trochę strzelamy, na zasadzie „czy to ty się tym zajmujesz? To nie ty? Dobra, to zadzwonię gdzieś tam”, więc jest czasami taka strzelanka i czasami odnoszę wrażenie, że może się zdarzyć tak, że zajmujemy się bardzo podobnymi rzeczami, nie wiedząc o tym, że tak jest.

(Uczelnia publiczna)

Struktury organizacyjne i sposób zarządzania na uczelniach niepublicznych pozostają zasadniczo niezmiennione, a procesy administracyjne niezakłócone.

Zakres obowiązków

Ogromna większość badanych przedstawicieli administracji czuje się **dobrze lub bardzo dobrze przygotowana do realizacji bieżących zadań**. Przeważnie podział obowiązków w zespołach jest optymalny i dość sprawiedliwy. Warto podkreślić, że w badanych uczelniach jest bardzo duża **interdyscyplinarność i zastępowalność stanowisk** – tj. wykonywane zadania wykraczają poza formalny zakres obowiązków, większość pracowników może zastępować się wzajemnie

w razie nieobecności. Jest to szczególnie widoczne w jednostkach koordynujących realizację projektów. Z deklaracji badanych wymiennieść zadań wynika przede wszystkim z:

- ✓ charakterystyki pracy projektowej – w przypadku wielu projektów nie ma możliwości ścisłego podziału obowiązków, wszyscy pracownicy muszą angażować się we wszystkie projekty,
- ✓ zbyt małych liczebności zespołów – szczególnie widoczne jest to w zespołach projektowych i w jednostkach wydziałowych, obsługujących studentów.

Większość badanych ma poczucie pracy w dobrze **dobrych kompetencyjnie (twarde umiejętności, wiedza) i charakterologicznie (miękkie kompetencje interpersonalne) zespołach**.

Wyjątkiem jest jedna z uczelni publicznych, gdzie duża grupa badanych nie czuje się kompetentna we wszystkich dziedzinach, którymi się zajmują i sygnalizują chęć podniesienia kompetencji i wiedzy. Są także osoby, które chciałyby, aby zakres ich odpowiedzialności został poszerzony o nowe zagadnienia, ale nie ma na to zgody przełożonych.

Wypowiedzi respondentów

”

[...] jest bardzo fajny podział, jest to wręcz wymienne, że gdy jedna osoba nie może, to druga jest w stanie przynajmniej część rzeczy podjąć za nią i nie ma przerw albo luk. Nie czekamy, że ktoś wróci z urlopu albo zwolnienia, a ja zrobię, bo nie wiem, bo to mnie nie dotyczy. Jest fajny podział i zespół jest dobrze dobrany.

(Uczelnia publiczna)

”

Jeśli chodzi o zakres moich obowiązków, to jeśli chodzi o kwestie naukowe związane z awansami naukowymi, czuję, że mam kompetencje, by działać w tym zakresie. Jeśli chodzi o pion związany z programem doktorskim, to już po tylu latach praktyki tak, oczywiście czuję się kompetentna w tym zakresie. Myślę, że to jest kwestia mojego wykształcenia i mojego wcześniejszego doświadczenia zawodowego, które dało mi background dopasowania się do wielu stanowisk i do pełnienia wielu funkcji.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Mam wrażenie, że mogłabym zaoferować więcej. Staram się, żeby tak było, choć mam świadomość, że obciążenie pracowników pracą nie jest równomierne, ale tego się chyba nie da zmienić, bo to wynika ze specyfiki pewnych zadań. Czy moje obowiązki są właściwie rozłożone? Powiem tak: mogłabym wziąć na siebie dodatkowe obowiązki, bo czuję się w pewnych kwestiach kompetentna, natomiast nie oczekuje się tego ode mnie.

(Uczelnia publiczna)

DOBRE PRAKTYKI

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Część badanych sugeruje konieczność wprowadzenia profesjonalnego procesu rekrutacji na stanowiska administracyjne, by ograniczyć ryzyko niedopasowania merytorycznego i psychologicznego do wykonywanych zadań.

Relacje w zespole

Relacje w zespołach badanych przedstawicieli administracji uczelni są dobre lub bardzo dobre. Niemal wszyscy respondenci chwalą sobie **nieformalne, bliskie, partnerskie relacje** ze współpracownikami.

Część osób pracujących na uczelniach niepublicznych podkreśla, że **nieformalne relacje panują także między szeregowymi pracownikami a kierownikami zespołów**. Ci zauważają, że działanie w ramach mocno spłaszczonej struktury i nieformalnych relacji z podwładnymi w znaczący sposób **usprawnia zarządzanie zespołem** – przede wszystkim w kontekście przepływu informacji.

Specjaliści z uczelni publicznych deklarują, że relacje z kierownikami są przeważnie bardzo dobre, jednak hierarchiczna struktura zarządzania „odciska tu swoje piętno” i zazwyczaj obie strony nie pozwalają sobie na zbytne spoufalanie się.

Warto podkreślić, że dość luźne, nieformalne relacje w zespołach nie wpływają negatywnie na efektywność pracy czy profesjonalne podejście do obowiązków. Badanie pokazuje wręcz, że taki styl zarządzania, spłaszczona struktura **bardzo pozytywnie rzutują na jakość pracy**. Zarówno specjaliści, jak i osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych – niezależnie od profilu

uczelnia – zauważają, że dzięki takim relacjom **ułatwiony jest przepływ informacji**. Specjaliści **chętniej, łatwiej zgłaszają uwagi**, propozycje usprawnień. A kierownicy dzięki częstemu przekazywaniu **informacji zwrotnych** na temat pracy członków zespołu zwiększają ich efektywność.

Negatywne opinie o relacjach w ramach badanych jednostek stanowią pojedyncze przypadki:

- ✓ uczelnia publiczna – jedna z badanych osób narzeka na publiczne upokarzanie, brak pochwał ze strony kierownika. Jej zdaniem osoba ta nie potrafi skutecznie zarządzać zespołem. Badana wskazuje na ten przykład jako na główny powód decyzji o odejściu z pracy,
- ✓ uczelnia niepubliczna – jeden z respondentów narzeka na złe relacje z kierownikami i pomiędzy kierownikami zespołu, gdzie zastępca podważa decyzje kierownika i faktycznie kieruje zespołem.

Wypowiedzi respondentów

”

Dyskutujemy razem o problemach służbowych. Ustalamy sobie na bieżąco. Tu nie ma hierarchii ustalonej, że ktoś się kogoś boi. Nie ma poczucia strachu. Jest równowaga, to samo pewnie powiedzą moje koleżanki. Każdemu można powiedzieć otwarcie o pewnych rzeczach.

(Uczelnia publiczna)

”

Mamy cotygodniowe spotkania z przełożonymi, na których omawiamy aktualne projekty i trudności. Na bieżąco są formułowane oczekiwania, jest informacja zwrotna, czy coś jest ok czy nie ok, czy moglibyśmy tutaj zrobić coś jeszcze. Przy okazji, gdy mamy już jakieś rezultaty, sukcesy, którymi możemy się pochwalić, to jakby od razu informujemy o tym i uzyskujemy informację zwrotną. [...] przynajmniej dwa razy w tygodniu rozmawiamy o tym, co się dzieje, oprócz tego, że jesteśmy w stałym kontakcie przy konkretnych tematach, projektach. Staramy się zbierać wtedy całym zespołem, mówimy o tym, na jakim etapie są nasze projekty, z czym mamy problem, co wychodzi, a co nie.

(Uczelnia niepubliczna)

3.3.2. Sposób motywowania i nagradzania

Uczelnie niepubliczne

Na badanych uczelniach niepublicznych **dość dobrze funkcjonuje system corocznej, dwustopniowej oceny pracowniczej** – oparty na formularzach samooceny pracowników i ocenie przełożonego. W kolejnym kroku ustalane są cele rozwoju kompetencji pracowników administracji i program szkoleń. Dodatkowe elementy systemu oceny wskazywane przez badanych na uczelniach niepublicznych to:

- ✓ dodatkowe spotkania podsumowujące dla części działów – w systemie półrocznym,
- ✓ audyt wewnętrzny w jednym z działów – efektem są dodatkowe roczne premie,
- ✓ personalizowany system mentoringu – w przypadku jednej z badanych osób.

System oceny pracowniczej przeważnie jest **powiązany z systemem motywacyjnym** opartym na **corocznych premiach finansowych**. Wśród pozafinansowych narzędzi motywacyjnych badani wymieniają także takie elementy, jak:

- ✓ wyjazdy na kursy językowe do Londynu,
- ✓ elastyczny czas pracy dla mam,
- ✓ zaufanie przełożonego – swoboda wykonywania zadań, brak kontroli ze strony przełożonego,
- ✓ możliwość zwiększenia wynagrodzenia poprzez udział w projektach, na zasadzie umów cywilnoprawnych,
- ✓ premie świąteczne,
- ✓ ustne pochwały,
- ✓ dostęp do pakietu szkoleniowego,
- ✓ dostęp do pakietu socjalnego: prywatnego ubezpieczenia medycznego, kart sportowych.

Większość badanych chwali system oceny pracowniczej jako dobre narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi na uczelniach niepublicznych. Jednak część osób wskazuje na jego wady:

- ✓ brak zrozumienia sensu oceny pracowniczej wśród części szeregowych pracowników administracji,
- ✓ brak dobrych narzędzi finansowanego nagradzania w rękach kierowników – np. roczne premie nie są skuteczne,
- ✓ brak przejrzystości zasad nagradzania pracowników administracji uczelni,
- ✓ uznaniowość nagród – wskazywana przez pojedynczych badanych,
- ✓ sformalizowana ocena pracowników jest utrudniona, ponieważ ich praca nie jest w 100% mierzalna,
- ✓ brak finansowych narzędzi nagradzania pracowników administracji w spółce celowej uczelni.

DOBRE PRAKTYKI

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Badani kierownicy podkreślają, że dzięki wiedzy psychologicznej zdobytej na uczelni łatwiej jest im sprawnie zarządzać swoimi zespołami. Na uczelni powstaje nowy system spersonalizowanej oceny pracowniczej (360 stopni) oparty na informacji zwrotnej głównych interesariuszy – kadry naukowej. W ramach systemu dostępne będzie doradztwo profesjonalnego coacha, możliwość omawiania pojedynczych przypadków.

Wypowiedzi respondentów

”

Teoretycznie jest system premiowy, ale ja już od wielu lat walczę, żeby on był przejrzysty, w takim znaczeniu, że każdy słyszy, co ma zrobić punkt po punkcie, żeby dostać premię, a następnie słyszymy, kto ją dostał, żeby ocenić, czy realizował te punkty. To u mnie w dziale nie działa. W sensie premie są rozdawane, ale nikt nie wie, komu i dlaczego. Jest to zupełnie odwrócone, czyli jest to wiadomość tajna. Zamiast być wiadomością motywującą, to jest to wiadomość utajniona zupełnie.

(Uczelnia niepubliczna)

Uczelnie publiczne

W większości badanych uczelni publicznych obecnie **nie funkcjonują systematyczne i sformalizowane narzędzia oceny pracowniczej** w administracji, a tam gdzie system taki jest, zdecydowana większość badanych ocenia go raczej negatywnie. Zasadnicze wady takiego systemu wymieniane przez pracowników administracji uczelni publicznych to:

- ✓ brak realnego powiązania systemu oceny pracowników z narzędziami finansowego i pozafinansowego nagradzania pracowników,
- ✓ kontrowersyjny, nieadekwatny zestaw pytań i źle dobrana skala w formularzu samooceny,
- ✓ formalna, „korporacyjna” ocena pracownicza nie sprawdza się na uczelni wyższej – jest niemiła, trudno mierzalna (subiektywne oceny samego siebie), nie ma głębszego sensu i postrzegana jest jako dodatkowe obciążenie.

Zdaniem większości badanych przedstawicieli uczelni publicznych **systemy finansowego i pozafinansowego motywowania** pracowników administracji nie są do końca efektywne. Do ich **głównych wad** należą przede wszystkim:

- ✓ system premii najczęściej nie jest zależny od wyników pracy i w związku z tym jego skuteczność jest dość niska,
- ✓ uznaniowość systemu nagród finansowych – system nie jest zrozumiały i przejrzysty,
- ✓ zbyt niskie budżety motywacyjne – zarobki w administracji uległy spłaszczeniu ze względu na podwyższenie płacy minimalnej – do dyspozycji kierowników są zbyt małe środki, by rozdysponować je na więcej niż jedną osobę w zespole,
- ✓ pozafinansowe, pozapłacowe narzędzia, np. karnety sportowe, bilety do instytucji kultury, są mało efektywne.

Wypowiedzi respondentów

”

Raczej pracując w takim małym zespole, to jeśli jest jakiś problem, to nie trzeba do tego wyrafinowanych narzędzi pracy w zespole, wystarczy porozmawiać. [...] Raczej na bieżąco w ramach tego, czym się zajmujemy. Nie mamy do tego bardziej wyrafinowanych narzędzi czy procedury,

bo zespół jest na tyle mały, że można sobie wszystko na bieżąco wyjaśnić.

(Uczelnia publiczna)

”

Ja się sama wewnętrznie motywuję. Mam taki charakter. Kiedyś usłyszałam od kogoś, że nawet jakbym otrzymywała 1 zł, to bym pracowała tak, jak pracuję.

(Uczelnia publiczna)

”

Jeśli ktoś chwali, to z reguły słyszę te pochwały z zewnątrz. Rzadko z wewnątrz i to jest jedna z rzeczy, których moim zdaniem brakuje. Właściwie na palcach jednej ręki mogłabym wskazać sytuacje, w których odnoszę jakieś sukcesy, które przecież odnosimy i zostały one dostrzeżone.

(Uczelnia publiczna)

”

Jak idę do mojego przełożonego i mówię, że chcę na takie i takie szkolenie w fajnym miejscu wysłać 2 czy 3 osoby, to nie powinien mi odmawiać, bo ja nie robię tego dlatego, że to są moi koledzy i chcę im zrobić dobrze, tylko dlatego, że moi pracownicy potrzebują motywacji, docenienia.

(Uczelnia publiczna)

”

To jest typowo uznaniowa rzecz, o której jeszcze mi się przez te 5 lat nie zdarzyło, żebym usłyszała, za co dostaję tą premię. Mam ją często, ale w sumie nie wiem, czy po prostu przysługuje mi odgórnie, czy przysługuje mi, bo moja kolej akurat.

(Uczelnia publiczna)

”

Jak były podwyżki ostatnio miałam jakby szczęście, ponieważ dostałam większą pulę i mogłam znacząco podnieść swoim pracownikom. Natomiast to nie są duże pieniądze. Patrząc na to, że inflacja jest taka, jaka jest i inflacja nie jest uwzględniana przy planowanych podwyżkach, też był taki okres, że nie było żadnych

podwyżek w tym, no to [dłuższa pauza] trzeba innymi sposobami ludzi motywować do tego, żeby zostali [...]

(Uczelnia publiczna)

”

Fajnie byłoby ze swojej perspektywy wiedzieć, co moja przełożona uważa, że powinnam doszkolić, gdzie widzi, że w jednej rzeczy jestem lepsza, a gdzie ja sama odczuwam, że ta rachunkowość, że muszę ją odświeżyć. Może i fajnie, ale z drugiej strony jestem zwolenniczką tego, że motywacja wewnętrzna jest najskuteczniejsza, ale może dla przejrzystości. Nie mówię, że miałyby to być bardzo rozbudowane, ale fajnie, żeby to była roczna rozmowa z kierowniczką, jak ona nas postrzega.

(Uczelnia publiczna)

Zdaniem części respondentów bardziej efektywnym systemem oceniania i nagradzania na uczelniach publicznych – przede wszystkim dla mniejszych zespołów – byłby taki, który oparty jest na nieformalnych rozmowach z przełożonym, jakościowej analizie błędów oraz możliwości proponowania zmian, mikroinnowacji przez pracowników. Inni proponują także cotygodniowe briefingi zespołowe, podczas których rozmawia się o bieżących zadaniach, projektach: informacje o potrzebie wsparcia, problemach.

DOBRE PRAKTYKI

Szkoła Główna Handlowa

Na uczelni opracowywany jest obecnie nowy system oceny pracowniczej – powiązany z możliwościami awansu. Co ciekawe, dobrze odbierane jest narzędzie premiowania zaangażowania pracowników – uznaniowy urlop: 5 dodatkowych dni. Ponadto funkcjonujący monitoring informacji zwrotnych od studentów (media społecznościowe, fora dyskusyjne) daje wartościowe informacje.

Politechnika Gdańska

Część badanych pokłada nadzieje w opracowywanym obecnie w Dziale Zarządzania Jakością, w ramach Programu POWER, systemie oceny i premiowania pracowników nienaukowych.

3.4. Rozwój i doskonalenie zawodowe

3.4.1. Możliwość rozwoju zawodowego na uczelni. Możliwość awansu

Uczelnie niepubliczne

Badani pracujący w administracji uczelni niepublicznych chwalą możliwości rozwoju zawodowego poprzez podnoszenie swoich kwalifikacji i kompetencji w ramach szkoleń i studiów podyplomowych, które są na ich uczelniach dofinansowane – w 80-90%.

Respondenci z jednej z tych uczelni uczestniczą w programie podnoszenia kompetencji, który opiera się na rocznym planie rozwoju pracownika (planowych około 2 szkoleń rocznie) i obejmuje głównie wewnętrzne szkolenia realizowane przez trenerów współpracujących z uczelnią.

Awans pionowy w badanych niepublicznych szkołach wyższych jest bardzo trudny i niemal wszyscy badani podkreślają, że nie jest on ich celem zawodowym. Wyjątek stanowi jeden z pracowników uczelni niepublicznej. Możliwość awansu jest dla niego istotna z punktu widzenia wdrożenia nowego programu/systemu na uczelni, którym się teraz zajmuje.

Zdecydowana większość respondentów poprzez awansowanie rozumie **rozwój kompetencji, umiejętności**. Dla części badanych na niższych i średnich szczeblach awansem jest także zmiana stanowiska – w danej lub innej jednostce – i zwiększenie wynagrodzenia. Takie opinie wyrażają przede wszystkim pracownicy dziekanatów, dla których praca w innej jednostce jest bardziej prestiżowa, nawet przy równorzędnym stanowisku i podobnym zakresie obowiązków.

Wypowiedzi respondentów

”

To na pewno nie jest jasno i klarownie opisane. Niekiedy ten awans w strukturze, to nie zawsze jest ten awans pionowy, czasami jest to awans poziomy, który może się wiązać ze zmianą wynagrodzenia bądź zmianą stanowiska, ale na podobnym poziomie o trochę innym i rozszerzonym zakresie. Nie jest to dobrze wyjaśnione.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Sama ta droga kariery, czy ścieżka jest dość ograniczona i nie ma jakiegoś tu jakiegoś, takiego, że siadam z szefem i przy tej ocenie pracowniczej i omawiamy, jaka jest moja ścieżka, albo dokąd mogę tam dojść, bo ona jest dość krótka i nieszczególnie jakaś rozbudowana.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Jeżeli poszłabym do rektora i powiedziałabym, że chcę iść na jakieś studia podyplomowe, to nie byłoby problemu. Rektor w ogóle stawia na kształcenie.

(Uczelnia niepubliczna)

Uczelnie publiczne

Możliwości rozwoju zawodowego w przypadku pracowników administracji uczelni publicznych są bardzo zróżnicowane. Niektórzy bardzo chwalą sobie szeroki wachlarz możliwości podnoszenia swoich kompetencji bezpośrednio związanych z wykonywanymi obowiązkami. Jednak aspiracje szkoleniowe większości respondentów są dość wysokie, a ich uczelnie nie do końca są w stanie im sprostać.

Na jednej z uczelni brakuje – zdaniem badanych – jasnej polityki szkoleniowej uczelni, a możliwości udziału w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, ze względu na wysokość funduszu szkoleniowego, są niewystarczające. Uczelnia zapewnia możliwość podnoszenia kompetencji przede wszystkim na podstawowym poziomie i w ograniczonym zakresie godzin. Część badanych narzeka także na ograniczony przepływ informacji dotyczący dostępności szkoleń i możliwości podnoszenia własnych kompetencji. Inni badani zauważają, że zmniejszyła się możliwość swobodnego korzystania ze szkoleń – przede wszystkim zewnętrznych. Może to być podyktowane mniejszymi środkami zarezerwowanymi na szkolenia w budżetach jednostek.

Podobnie jak w przypadku uczelni niepublicznych, w badanych uczelniach publicznych awans pionowy w strukturze administracji jest dość trudny, a większość respondentów nie aspiruje do niego. Natomiast **rozwój zawodowy, zwiększanie umiejętności, kompetencji i ewentualnych zadań większość postrzega w kategoriach awansu zawodowego.**

Szkoła Główna Handlowa

Uczelnia daje duże możliwości kształcenia wewnętrznego – także w zakresie studiów MBA. Respondenci podkreślają systemowe podejście uczelni do kształcenia pracowników – zajmuje się tym Centrum Otwartej Edukacji, które koordynuje cały proces zwiększania kompetencji kadry – od rekrutacji po dofinansowanie szkoleń i studiów.

Wypowiedzi respondentów

”

Takim wymiarem szkoleniowym, to też jest element pracy, jest to, że bardzo często wyjeżdżamy na różnego rodzaju konferencje. Technologiczne, biznesowe, fora ekonomiczne to też pewnie można traktować jako element rozwoju, inwestowania w kompetencje. Z drugiej strony też jest to praca. Jadąc tam, jestem pracownikiem, spędzam tam kilka dni. Z jednej strony jest to praca, ale z drugiej strony zaspokaja to potrzeby szkolenia się, bo jest to tematyka, którą się zajmujemy.

(Uczelnia publiczna)

”

Koleżanka miała zostać starszym specjalistą. Postawiłam sobie to za punkt honoru, bo to było ważne, żeby to załatwić. Udało mi się. Można powiedzieć, że bez trudności, ale z 0 podwyżką. To było upokorzeniem, a nie nagrodzeniem. Do dzisiaj mam to w sercu. Tak u nas wygląda system nagradzania.

(Uczelnia publiczna)

”

Oczekuję takiego systemu oceny pracownika. To też jest narzędzie, żeby człowieka można było awansować, żeby mu pomóc w tych gorszych momentach. Coś ci człowieku nie idzie, to ja ci pomogę, pójdziemy na szkolenie, posadzę kogoś, kto ci wytłumaczy, potrzymam za rączkę, jakby to

był problem psychiczny. Wolę nie, ale jednak bywają takie sytuacje w życiu. Oczekuję takiego systemu, w którym wszyscy poddamy się ocenie tak naprawdę.

(Uczelnia publiczna)

”

Nie rozważam. W tym pionie, to już nie ma... nade mną jest tylko kanclerz. Aż tak wysoko to nie mierzę, no i nie celuję.

(Uczelnia publiczna)

3.4.2. Szkolenie i dokształcanie pracowników administracji

Uczelnie niepubliczne

Badani przedstawiciele administracji uczelni niepublicznych chwalą dostęp do szkoleń i jakość oferty szkoleniowej – np. **kursów z zakresu obsługi baz danych (np. Excel), szkoleń miękkich (np. z zakresu relacji interpersonalnych), czy szkoleń z zarządzania projektami.**

Szkolenia dotyczące „twardych” umiejętności oceniane są zdecydowanie lepiej niż umiejętności „miękkich”. Część badanych narzeka wręcz, że tych drugich jest zbyt dużo, a brakuje dedykowanych szkoleń podnoszących mierzalne kompetencje i efektywność pracy jednostek.

DOBRE PRAKTYKI

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Uniwersytet Humanistycznospołeczny – szkolenie z zarządzania projektami – autorska metodologia uczelni: połączenie metodyki Agile i PRINCE. Bardzo dobrze oceniane – wysoki poziom użyteczności, udział w szkoleniu wspólnie z pracownikami naukowymi, co pozwoliło zbudować relacje.

Akademia Leona Koźmińskiego

Możliwość udziału w bardzo atrakcyjnych cenowo kursach językowych, które wspomagają system gratyfikacji i motywacji na uczelni. Dzięki certyfikatом przyznawane są pracownikom dodatki do pensji.

Nieliczni badani zgłaszają pewne trudności w dostępie do szkoleń:

- ✓ dedykowane szkolenia są organizowane dość rzadko – część badanych podkreśla, że brakuje celowanej oferty kursów i szkoleń, np. w specjalistycznych obszarach zarządzania projektami czy komercjalizacji badań,
- ✓ godziny szkoleń i kursów często są nieatrakcyjne – w godzinach pracy administracji uczelni pracownicy nie mają możliwości uczestnictwa, ze względu na liczne obowiązki.

Spośród szkoleń z ostatnich kilku lat badani pracownicy uczelni niepublicznych wymieniają:

- ✓ Szkolenia i kursy umiejętności twardych:
 - ustawa i procedury związane z ochroną danych osobowych (RODO),
 - kurs języka angielskiego z zakresu dokumentacji konkursów ze środków zewnętrznych,
 - szkolenia związane z realizacją, kontrolą i rozliczaniem projektów grantowych:
 - rozliczanie czasu pracy,
 - zmiany w raportowaniu projektów strukturalnych,
 - zarządzanie danymi, bazy programu Excel,
 - szkolenie z zakresu nowej struktury uczelni i nowego systemu stanowisk,
 - szkolenie z zakresu przygotowania zapytań ofertowych,
 - kurs z badania kompetencji,
 - szkolenie ze zwinnych metodyk zarządzania (Agile) – sponsorowane przez bank,
 - studia podyplomowe Akademia Managera.
- ✓ Szkolenia i kursy z umiejętności miękkich:
 - zarządzanie zmianą,
 - budowa zespołów i motywowanie pracowników,
 - nowoczesne narzędzia prezentacji – ocenione wyraźnie negatywnie. Zamiast nowych narzędzi (np. PREZI) szkolenie dotyczyło metod autoprezentacji,
 - postaw na talenty Gallupa – samorozwój metodą Instytutu Gallupa,
 - szkolenie z metodologii FRIS – stylów myślenia, pracy i zarządzania,

- praca z trudnym klientem,
- zarządzanie sobą w czasie,
- komunikacja interpersonalna.

Wśród **oczekiwanych zakresów i tematyki szkoleń** badani wymieniają także zagadnienia, jak:

- ✓ Szkolenia i studia związane z podnoszeniem kompetencji w zarządzaniu projektami na uczelni:
 - studia podyplomowe z psychologii biznesu,
 - odnowienie certyfikatów zarządzania projektami w metodologii PRINCE i Practitioner,
 - nowe techniki managerskie,
 - negocjacje, sztuka perswazji,
 - zarządzanie zasobami ludzkimi – układanie planów rozwojowych dla pracowników, mentoring, coaching, motywowanie pracowników,
 - excel w zarządzaniu projektami.
- ✓ Obszar związany z komercjalizacją badań:
 - własność intelektualna, prawo autorskie, licencje,
 - tworzenie dzieł zależnych.
- ✓ Obszar prawno-podatkowy:
 - prawo podatkowe,
 - rachunkowość zarządcza,
 - rozliczanie projektów ze środków zewnętrznych,
 - umowy cywilnoprawne.
- ✓ Kompetencje twarde:
 - data management plan,
 - *design thinking*,
 - *dtorytelling*,
 - język angielski,
 - studia podyplomowe z zakresu kadr i płac oraz rekrutacji i selekcji pracowników,

- obsługa programów wykorzystywanych przez administrację uczelni,
 - kursy językowe – angielski.
- ✓ Umiejętności miękkie:
- asertywność,
 - relacje z ludźmi, wychodzenie ze strefy komfortu,
 - kompetencje międzykulturowe.

Wypowiedzi respondentów

”

Takie bardziej wdrażające zmianę związane z zarządzaniem projektami i to też taka metodologia, która jest autorska uczelniana, przetestowana i wdrożona. Ale trochę uniwersalna, jest tam trochę Prince’a, trochę metodologii informatycznych. [...] Ale fajnie się to sprawdza. I myślę, że takie szkolenia powinny się odbywać cyklicznie, na konkretnych przykładach. Grupy były mieszane i były szkolenia, na których byli pracownicy naukowcy i administracyjni. Byliśmy wymieszani, byłam w grupie z naukowym, który miał pomysł, na którym robiliśmy ćwiczenie w ramach tego szkolenia. I okazało się, że ja mu mogę pomóc w aspektach zarządczych.
(Uczelnia niepubliczna)

Uczelnie publiczne

Pracownicy administracji uczelni publicznych uczestniczą w bardzo wielu szkoleniach, kursach i studiach, często związanych z faktem uzyskania przez uczelnię statusu uczelni badawczej.

Wśród szkoleń, kursów i studiów z ostatnich lat badani pracownicy uczelni publicznych wymieniają:

- ✓ Szkolenia związane z Ustawą 2.0 i ochroną danych osobowych:
 - procedury i zarządzanie ochroną danych osobowych, RODO,
 - ustawa Prawo Zamówień Publicznych,

- parametryzacja,
- zasady bezpieczeństwa cyfrowego,
- nowy system doktoratów i habilitacji.
- ✓ Szkolenia z obszarów prawno-finansowych:
 - szkolenia z Prawa Zamówień Publicznych,
 - szkolenia związane z rozliczaniem podatku VAT,
 - zasady fakturowania,
 - kurs finansów i rachunkowości,
 - opodatkowanie przedsiębiorstw,
 - kurs obsługi programu finansowo-księgowego AXAPTA Finance.
- ✓ Szkolenia z obszaru zarządzania projektami:
 - szkolenia z programu POWER:
 - metodologia PRINCE,
 - zarządzanie ryzykiem w projekcie,
 - coaching,
 - rozliczanie, sprawozdawczość w projektach – szkolenie organizowane przez Narodowe Centrum Nauki.
- ✓ Szkolenia managerskie:
 - zarządzanie szkołą wyższą,
 - zarządzanie zespołem – motywowanie pracowników, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.
- ✓ Szkolenia z umiejętności miękkich:
 - zarządzanie relacjami w środowisku wielokulturowym – bardzo chwalone przez badanych,
 - praca z trudnym klientem, umiejętności komunikacyjne, asertywność, radzenie sobie ze stresem: szkolenia dedykowane pracownikom dziekanatów, chwalone przez badanych (nabycie praktycznych umiejętności i zwiększenie wiedzy o sobie),
 - etyka biznesu,
 - efektywna komunikacja,
 - problemy psychiczne wśród studentów.

✓ Inne:

- kursy językowe realizowane na uczelni – chwalone przez badanych,
- zasady efektywnego pisanie,
- elektroniczny obieg dokumentów,
- z zakresu uniwersalnego systemu projektowania – z uwzględnieniem potrzeb osób niepełnosprawnych,
- z zakresu rekrutacji i internacjonalizacji,
- zarządzanie bazami danych, Excel.

Pojawiają się w ramach badania głosy krytykujące dostępność oraz poziom merytoryczny szkoleń i kursów oferowanych przez macierzyste uczelnie.

DOBRE PRAKTYKI

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

część badanych deklaruje nadzieję na poprawę dostępności szkoleń i kursów w związku z realizacją projektu ze środków NCBiR pod nazwą Uczelnia Jutra¹, który zakłada podnoszenie jakości kształcenia i procesów zarządzanych na uczelni.

Jeśli chodzi o **oczekiwaną tematykę szkoleń, kursów i studiów**, badani wymieniają:

- ✓ Obszar zarządzania projektami:
 - zarządzanie budżetem projektu, księgowość projektów,
 - obieg dokumentów projektowych, umów,
 - wykorzystanie nowoczesnych narzędzi, programów do zarządzania projektami,
 - studia MBA.
- ✓ Pozyskiwanie dotacji, finansowania projektów ze środków unijnych:
 - pozyskiwanie funduszy na badania naukowe,

1 <http://uniwersytetjutra.amu.edu.pl/>

- kwestie pomocy publicznej, prawo podatkowe – kluczowe ze względu na niejasność przepisów.
- ✓ Szkolenia z umiejętności „miękkich”:
 - efektywność osobista i zarządzanie sobą – postulowane dla wszystkich pracowników administracji,
 - asertywność,
 - komunikacja interpersonalna,
 - motywowanie pracowników,
 - negocjacje,
 - rozwiązywanie konfliktów,
 - techniki negocjacyjne,
 - komunikacja w biznesie,
 - autoprezentacja – wystąpienia publiczne,
 - szkolenia wspomagające integrację pracowników administracji.
- ✓ Umiejętności „twarde”:
 - prawo Zamówień Publicznych,
 - excel na poziomie zaawansowanym,
 - dedykowane, specjalistyczne szkolenia językowe – związane z prowadzeniem dziekanatu, obróbką dokumentów graficznych i przygotowaniem sprawozdań,
 - zaawansowana obsługa narzędzi, systemów informatycznych wspomagających administrację uczelni.
- ✓ Kwestie finansowo-księgowe:
 - analizy finansowe,
 - księgowość rozszerzona – kurs w Stowarzyszeniu Księgowych w Polsce,
 - płać,
 - VAT.

Wypowiedzi respondentów

”

Na poziomie dość symbolicznym, bo był kurs Excela, na którym byliśmy. Zamówienia publiczne też co jakiś czas jest taki kurs. Z Excela był kurs 12 h, a później przyszło zawiadomienie, że jest następne, a koleżanka chciała pójść, to okazało się, że jak była na tym podstawowym, to na ten wyższy nie może pójść. W każdym razie koleżanka nie mogła się rozwijać, a jest najlepsza z nas w te klocki i na pewno kolejny kurs dobrze by jej zrobił. Nawet satysfakcja i przyjemność. Zawsze to tak wygląda. Na angielski unijny udało mi się, ale Oxford to nie jest i te zajęcia nie są tak prowadzone, żeby dużo na tym skorzystać.

(Uczelnia publiczna)

”

Studia podyplomowe są współfinansowane, ale samo to, że poszłam, to była moja inicjatywa, moja prośba, moje chodzenie.

(Uczelnia publiczna)

”

[...] jeżeli znajdę szkolenie merytoryczne, a ono mnie dotyczy i wiem, że na przykład będzie to z korzyścią, bo później będę mogła wspierać jakąś tam grupę pracowników, to zawsze dostaję zielone światło od rektora i uczestniczę w tych szkoleniach. W tym roku już byłam na dwóch. Jedno było związane właśnie z nowym systemem doktoratów i habilitacji.

(Uczelnia publiczna)

”

Mówiliśmy wielokrotnie, że przydałyby się nam kursy z zamówień publicznych, z VAT-u. Podstawowe, bo na te zaawansowane chodzą koleżanki. To trzeba mieć jakąś bazową wiedzę, bo one są księgowymi. My takiej wiedzy nie mamy.

(Uczelnia publiczna)

3.4.3. Nieformalne kształcenie, wymiana dobrych praktyk

Dla większości badanych – niezależnie od profilu uczelni – **wymiana informacji w ramach jednostek lub pomiędzy nimi jest kluczowa dla usprawnienia wykonywania zadań i zwiększania efektywności codziennej pracy.**

Część badanych podkreśla, że niekiedy wymiana dobrych praktyk z koleżankami i kolegami, podejście *learning by doing*, praca na case'ach są skuteczniejsze niż udział w cyklu formalnych szkoleń i bardziej efektywne czasowo (brak konieczności wygospodarowania dodatkowego czasu na udział). Co ważne, nieformalne kształcenie – obok optymalizacji procesów i zwiększania efektywności pracy – wspiera **budowanie relacji i dobrej atmosfery współpracy.**

Dla części pracowników administracji ważna jest także wymiana *know-how* i doświadczeń poza macierzystą jednostką czy uczelnią. Ważnymi miejscami wymiany dobrych praktyk w tym wypadku są:

- ✓ forum Dziekanatów,
- ✓ grupy dyskusyjne na Facebooku,
- ✓ forum kierowników działów kształcenia uczelni technicznych,
- ✓ nieformalne spotkania w trakcie konferencji i szkoleń.

DOBRE PRAKTYKI

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny i Szkoła Główna Handlowa

Pojedyncze jednostki prowadzą spotkania, szkolenia z pracownikami naukowymi czy słuchaczami studiów podyplomowych – edukowanie o zadaniach Centrum Transferu Technologii, prowadzenie warsztatów z **design thinking**.

Nieformalne spotkania kierowników jednostek, dyrektorów – intensywna wymiana informacji, dyskutowanie i próby rozwiązywania problemów administracyjnych, zwiększanie szybkości obiegu informacji i dokumentów. Ważnym aspektem spotkań jest budowa i podtrzymanie dobrych relacji – poznanie współpracowników z innych jednostek i zrozumienie specyfiki ich pracy.

Wypowiedzi respondentów

”

Zdarza się, że na podstawie szkoleń robimy później wewnętrzne. A ponieważ specyfika modułowości jest jaka jest, to spotykamy się w swoich działach, ale też w swoich lokalizacjach. I wymieniamy się tym, kto co i jak robi, żebyśmy byli na bieżąco z tym, co się dzieje na wydziale albo lokalizacji, ale też jak różne rzeczy rozwiązujemy w różnych działach.

(Uczelnia niepubliczna)

3.5. Współpraca z innymi pracownikami administracji

Niezależnie od profilu uczelni HUB-ami, tj. jednostkami, z którymi badani mają najczęstsze i najbardziej intensywne kontakty, są **działy związane z realizacją projektów** – biura projektów, **działy finansowe** – kvestury lub działy zajmujące się finansami uczelni i projektów realizowanych na uczelni (płace, księgowość), a także działy zajmujące się **obsługą HR** (działy personalne, działy kadr).

Nieco rzadziej badani współpracują z działami związanymi z obsługą przetargów i inwestycjami (działy inwestycji, działy zamówień publicznych), działami prawnymi i legislacyjnymi (biura prawne, biura radców prawnych) oraz dziekanatami i biurami nauki.

Najrzadziej współpraca przebiega z jednostkami zajmującymi się promocją (działy promocji, marketingu i PR) i komercjalizacją badań.

Wypowiedzi respondentów

”

Kwestura i personalny, bo to nasza bieżąca praca. Trochę marketing, na bieżąco strony internetowe projektów, wszystkie okresowe zestawienia, ile projektów wyszło, ile dostało finansowanie. Zdarzyło się realizować projekty marketingowe, więc wtedy oni są naszym klientem, jak naukowiec.

(Uczelnia niepubliczna)

3.5.1. Mocne i słabe strony współpracy z innymi jednostkami administracji

Większość badanych **ocenia współpracę dobrze lub bardzo dobrze**. Analiza danych pozyskanych w badaniu wskazuje także, że na jakość współpracy najsilniej wpływają takie zmienne, jak:

- ✓ nieformalne relacje niezależne od formalnej struktury i procedur administracji uczelni – w bardzo wielu przypadkach bliskie znajomości, dobre relacje są w stanie efektywnie przyspieszyć bieg spraw. Właściwie na wszystkich badanych uczelniach „wydeptane ścieżki” i wiedza o tym, do kogo się zwrócić w danej kwestii, są dużo ważniejsze i skuteczniejsze niż formalne, oficjalne procedury administracyjne. Współpraca między jednostkami przebiega najczęściej w formie „wymiany przysług”.
- ✓ zmiany prawne i organizacyjne – zmiany związane z wprowadzaniem zapisów Ustawy 2.0 oraz zmiany struktury organizacyjnej znacząco wpływają na efektywność pracy i jakość relacji pracowników.
- ✓ oficjalna struktura uczelni i wymagane prawem procedury – ekspozowanie przez uczelnię struktury bądź regulaminów organizacyjnych (np. na stronie, w ramach szkoleń stanowiskowych) oraz ich znajomość wśród pracowników uczelni wspierają pracę administracji.
- ✓ podobny sposób, metodyka pracy – dobre zrozumienie specyfiki pracy, np. wspólne realizowanie projektu przeważnie wpływa pozytywnie na relacje i znacząco usprawnia procesy.
- ✓ fizyczna bliskość jednostek – łatwiej buduje się relacje z pracownikami administracji, którzy pracują w jednym budynku lub na jednym kampusie.

Wypowiedzi respondentów

”

Wszystko u nas opiera się o relacje. W momencie kiedy jeden dział jest bliżej naszego pokoju i bardziej się znamy, bo przychodzą do nas na kawę, to wiadomo, że traktują nas priorytetowo. Jeśli drugi dział jest na końcu budynku, to mimo że jest to ten budynek, to rzadziej się widzimy, oni mają dużo więcej różnych zadań ogólnouniwersyteckich, to ten czas realizacji jest wolniejszy. To wszystko opiera

się na relacjach ludzkich i opiera się nie na hierarchii, na osobach, które z nami pracują. (Uczelnia niepubliczna)
Rozumiemy nawzajem, że nie przychodzę tylko po to, by zaważyć komuś biurko papierami, tylko trzeba coś zrealizować. Mamy taki projekt i te faktury będę przynosić, bo realizujemy projekt.
(Uczelnia niepubliczna)

Mocne strony współpracy w ramach administracji uczelni

W opinii dużej grupy badanych **na dobrą jakość współpracy i szybkość realizacji zadań** wpływają przede wszystkim takie elementy, jak:

- ✓ wysoka kultura osobista, łagodny charakter i proaktywna postawa pracowników – chęć pomocy, bycie fajną, miłą, kulturalną osobą to najważniejszy aspekt sprawnej współpracy administracji wszystkich uczelni,
- ✓ jasny podział zadań i obowiązków poszczególnych jednostek – spisany i włączony do oficjalnych procedur dokument w wielu przypadkach ułatwia współpracę,
- ✓ świadomość pracy zespołowej, zrozumienie zadań, potrzeb i oczekiwań pracowników innych jednostek.

Wypowiedzi respondentów

”

Tak, na stronach działowych to jest opisane, ale różnie. W niektórych działach są przypisane zadania do osób, w niektórych mamy ogólnie zasady spisane. Ale z czasem, jak zaczynamy współpracę, to już wiemy, kto się czym zajmuje i do kogo dzwonić.
(Uczelnia publiczna)

”

Czasami są super ludzie, nastawieni na współpracę i na to, że jednak wszyscy płyniemy jednym statkiem w jednym kierunku.
(Uczelnia niepubliczna)

Słabe strony współpracy jednostek administracji

Wśród głównych bolączek współpracy badani wymieniają takie zagadnienia, jak:

- ✓ brak efektywnego, jednolitego systemu zarządzania administracją uczelni:
 - brak zarządzania uczelnią jako jedną strukturą:
 - brak jasnego określenia, celów i kierunków działania, brak przepływu informacji między jednostkami administracji.
 - brak jednoznacznych, jasnych procedur postępowania, ścieżki administracyjnej:
 - niejasne procedury, niedookreślony zakres obowiązków i odpowiedzialności pracowników innych działów, zachodzące na siebie, zazębiające się zadania są szczególnie uciążliwe w przypadku niestandardowych zagadnień.
 - działania części jednostek opierają się na „historycznym” obiegu informacji i nieformalnych relacjach. W przypadku rotacji pracowników pojawiają się trudności w sprawnym procedowaniu.
 - brak poczucia „grania w jednej drużynie”. Wiele jednostek skupionych jest na realizacji własnych zadań i celów – brak zrozumienia specyfiki działania innych jednostek, brak integracji kadry administracyjnej, brak efektywnego współdziałania.
 - brak jednolitej metodologii zarządzania projektami na poziomie całych uczelni.
- ✓ zmiany ustawowe i organizacyjne na uczelniach:
 - Ustawa 2.0 wprowadziła dużo zmian w organizacji większości jednostek administracji uczelnianych. Niektóre aspekty i zadania administracji nie są do końca określone i uregulowane.
- ✓ brak lub niedobór efektywnych systemów wspierających działanie administracji uczelni:
 - brak jednolitego, sprawnego systemu elektronicznego obiegu dokumentów większości uczelni.
 - błędy w działaniu programów (np. księgowych) – co powoduje spiętrzenie zadań i konieczność wykonania dodatkowej pracy.
 - brak integracji systemów informatycznych na poziomie uczelni – część badanych zauważa, że inne jednostki pracują na własnych

systemach i według własnych schematów. Dotyczy to głównie systemów zarządzania danymi.

- brak jednolitych wzorów dokumentów.
- ✓ mała elastyczność jednostek zarządzających finansami uczelni i budżetami projektów (kwestury, działy księgowe, działy płac) – jest to trudność sygnalizowana przede wszystkim przez przedstawicieli jednostek zarządzających projektami grantowymi na badanych uczelniach. Badani sygnalizują trzy zasadnicze powody takiego stanu:
 - konieczność funkcjonowania zgodnie z restrykcyjnymi przepisami finansów publicznych, PZP,
 - zbyt rozbudowane, skomplikowane procedury administracyjne działów finansowych, które nie są zrozumiałe dla innych jednostek,
 - problemy kadrowe i niska motywacja finansowa pracowników tych jednostek – część badanych zauważa, że osoby te nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia za udział w realizacji projektów grantowych.
- ✓ trudności kadrowe w administracji:
 - duża rotacja kadry pracowniczej w części jednostek – niszczy relacje i poczucie wspólnoty, hamuje efektywną współpracę i powoduje czasochłonne, ponowne budowanie relacji z nowymi pracownikami.
 - trudny charakter pojedynczych pracowników administracji – zawść, niesnaski, brak poczucia pracy w jednym dużym zespole, działania w jednym, wspólnym celu.
 - przeciążenie pracą – niekiedy rodzi to rozdrażnienie, mniejszą chęć pomocy.

Wypowiedzi respondentów



To jest chyba powszechny problem uczelni, że są takie sytuacje, że wszyscy się zajmują wszystkim albo nikt się nie zajmuje niczym. Są takie projekty, gdzie się okazuje, że jesteśmy jakś częścią czegoś, o czym nikt nie miał pojęcia. To jest wpisane w to, w jaki sposób te uczelnie funkcjonują.
(Uczelnia publiczna)

”

Z kwesturą jest ciężko, bo tam jest trochę tych fachowców w kwestiach finansowych, ale uparcie trzymają się swoich schematów. Można by było wiele rzeczy ułatwić, uprościć, przejść na tryb pracy elektronicznej. Chyba jest tak, że część księgowych to jednak papier, papier i papier. To jest ciężko zmienić. Ciężko jest im pewne rzeczy zrozumieć. Każdy patrzy ze swojego poletka przepisów i tutaj się pewne rzeczy ścierają.

(Uczelnia publiczna)

”

Powinniśmy mieć narzędzia wspierające zarządzanie projektami, taki controlling finansowy nad nimi. Planowanie i realizację budżetu. W tej chwili całą analitykę i controlling finansowy mamy na poziomie księgowym. I Excele. Nie mamy nic pośrodku. Excele oddzielne, na każdym komputerze. Jeżeli my albo kwestura się pomyli i zostanie coś źle zaksięgowane, to trzeba robić przeksięgowania. Czyli nie ma tak, że jest analityka w systemie controllingu finansowego, a księgujemy tylko dany koszt na projekt, ale jest to bardzo rozbite. Mamy oddzielne konta księgowe na wynagrodzenia, na zadania, wymaga od nas bardzo dużo pracy przygotowanie przelewu, opisanie dokumentu. Potem ze strony kwestury wymagana jest uwaga, żeby to prawidłowo zaksięgować. Ze strony kadr, jeżeli chodzi o wynagrodzenia. Pojawiają się błędy, bo nie mamy systemu, który by nas wspierał. Mamy stary system kadrowy, który czasami popełnia błędy, nie działa prawidłowo. Z tego powodu robią się napięcia, że coś jest źle zaksięgowane, nie poszło w terminie. I myślę, że to nie jest kwestia ludzi, tylko rozwiązań systemowych.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Ta niestabilność, jeśli chodzi o kadrę, też nie pomaga, bo jest wiele rzeczy, które są pamiętane jakoś tam historycznie, czy dzieją się, bo ci ludzie pamiętają, wiedzą, jak to robić, a przychodzi ktoś nowy i robi się jakaś tam wyrwa, która jest trudna do załatania, no zdecydowanie jest trudniej. A jeśli w dziale kilka osób się wymieni, to jest już rzeczywiście kłopot.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Czasami niektóre rzeczy się robi dlatego, że ktoś zdecydował o tym mocniejszą decyzją. Potem to zostaje. Jest tak, że skoro już tak było, to nie warto tego ruszać.

(Uczelnia publiczna)

”

Są bardzo duże podziały i nie ma tej współpracy myślę, też dlatego, przez jakieś niedopowiedzenia. Nie ma takiego wspólnego frontu, bardziej działamy jak wrogie obozy niż jakaś jedna całość.

(Uczelnia publiczna)

Propozycje zmian, usprawnień

Aby usprawnić współpracę, przepływ informacji i jakość relacji wśród pracowników administracji, badani proponują takie działania, jak:

- ✓ wprowadzenie ogólnouczelnianych systemów zarządzania procedurami administracyjnymi – obiegiem dokumentów, zarządzaniem projektami,
- ✓ wypracowanie wzorów i szablonów niektórych dokumentów,
- ✓ integrowanie kadry administracyjnej badanych uczelni – np. poprzez wyjazdy integracyjne czy „wizyty studyjne”. Dzięki nim wzmacniane będą relacje, większa będzie znajomość specyfiki pracy i wykonywanych zadań przez pracowników innych jednostek.

3.6. Współpraca z pracownikami badawczo-dydaktycznymi

3.6.1. Relacje z pracownikami badawczo-dydaktycznymi

Analiza danych jakościowych pokazuje, że bardzo trudno jest pracownikom administracji jednoznacznie zdefiniować ich relacje z pracownikami badawczo-dydaktycznymi. Są one zależne przede wszystkim od **charakteru i częstotliwości współpracy z kadrą naukową poszczególnych uczelni oraz od temperamentu i kultury osobistej naukowców.**

Charakter współpracy pracowników administracji z naukowcami jest bardzo zróżnicowany na każdej z badanych uczelni, ale zasadniczo przebiega w dwóch obszarach:

- ✓ współpraca na polu nauki, realizacji projektów naukowo-badawczych – najczęściej wsparcie administracyjne badań naukowych, projektów badawczych ze środków grantowych (przygotowanie, realizacja, rozliczanie), komercjalizacja badań naukowych, parametryzacja, sprawozdawczość do instytucji zewnętrznych, koordynacja obiegu dokumentów,
- ✓ współpraca w obszarze dydaktyki – najczęściej wsparcie administracyjne realizowanych kursów i studiów podyplomowych, przygotowanie planów zajęć, koordynacja obiegu dokumentów.

Poniżej prezentujemy zestaw cech, przymiotników, którymi badani określali pracujących na poszczególnych uczelniach naukowców.

Rysunek 1.

Przymiotniki, którymi badani pracownicy administracji najczęściej określają pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: badanie jakościowe przedstawicieli administracji wybranych uczelni wyższych. UMK, styczeń-kwiecień 2020 roku.

Warto podkreślić, że w badaniu rysuje się pewien schemat traktowania administracji przez kadrę badawczo-dydaktyczną. Spora grupa respondentów podkreśla, że są **lepiej traktowani i mają lepsze relacje przeważnie ze starszą kadrą profesorską niż naukowcami z niewielkim stażem, doktorantami**.

Pierwsi znacznie częściej traktują pracowników administracji z szacunkiem, jako ekspertów. Młodzi naukowcy częściej są niekulturalni, nieterminowi i roszczeniowi, nie traktują administracji z szacunkiem.

Wyjątek stanowią badani z **Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**. **Większość z nich deklaruje lepszą współpracę i relacje z młodymi naukowcami niż ze starszą kadrą profesorską**.

Wypowiedzi respondentów

”

Są naukowcy, którzy są profesorami i są przemiłymi absolutnie, że tak powiem, normalnymi ludźmi, z którymi fantastycznie mi się współpracuje. Są naukowcy, którzy są młodymi doktorami i nie są specjalnie fajni momentami.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Pracownik administracji nie ma żadnych szans w starciu z profesorem.

(Uczelnia publiczna)

”

[...] nie jest to grupa jednorodna. Ścisłowcy sobie lepiej radzą z pewnymi rzeczami, chociaż są bardziej niesforni, tak bym powiedziała, że jeżeli mieliśmy w projektach badawczych, to zarządzanie projektu było dla nich łatwiejsze, ale oni jakby uważali, że zmiany niekoniecznie trzeba wskazywać, prosić i tak dalej. Natomiast nie było problemu, oni bardziej i nad budżetem panowali, i nad pewnymi, wszystkimi innymi sprawami okołoprojektowymi. Natomiast jeżeli chodzi o obszar naukowców humanistycznych i społecznych, to pierwsza zasada była: „bo ja jestem humanistką, ja się na tym nie znam”.

(Uczelnia publiczna)

Większość badanych podkreśla fakt, iż pracownicy administracji prze-ważnie **nie są zauważani, doceniani i szanowani przez naukowców**. Doty-czy to przede wszystkim pracowników „drugiej” linii, którzy nie mają czę-stych kontaktów z obszarem nauki (np. biuro radców prawnych, dział IT itp.).

Inni zauważają, że ma na to wpływ głównie **hierarchiczna struktura uczelni** (w większości opinii przedstawicieli uczelni publicznych), **wysoki prestiż i postrzeganie ról społecznych naukowców**. Część badanych wini za taką sytuację charakter pewnej grupy pracowników naukowych – przeważ-liwienie na swoim punkcie i zbyt duże ego.

Opinie na temat relacji z naukowcami są **zdecydowanie lepsze wśród pracowników administracji intensywnie współpracujących z nimi** – np. w obszarze przygotowania i realizacji projektów grantowych czy komercjali-zacji badań. Ta grupa badanych znacznie częściej **czuje się doceniona przez naukowców, chętniej wspominają oni także o partnerskich relacjach z na-ukowcami**. Wśród tych respondentów bardziej wyraźne jest poczucie pracy zespołowej na rzecz rozwoju uczelni czy rozwoju nauki.

Warto podkreślić, że respondenci z działów realizujących wspólne pro-jekty z naukowcami (np. biura projektów, centra transferu wiedzy i techno-logii) w zdecydowanej większości jasno definiują swoją rolę w tych relacjach – jako **bardzo ważną lub kluczową w budowaniu jakości naukowej i sukce-su uczelni** przede wszystkim poprzez:

- ✓ duży wkład w przygotowanie wniosków grantowych – praca ad-ministracji nad częściami formalnymi wniosków. Bez nich wnioski byłyby niepełne i skazane na odrzucenie. Pracownicy administracji czują realny wkład w sukces wniosków,
- ✓ odciążanie, wsparcie naukowców w kwestiach biurokracji związa-nej z przygotowaniem, realizacją i rozliczaniem wniosków,
- ✓ inspirowanie naukowców do rozwijania pomysłów badawczych i komercjalizowania wyników badań – niektórzy badani deklarują, że naukowcy zwracają się do nich z pomysłem i pytają, „czy można z tym coś zrobić”?
- ✓ współtworzenie wartościowych projektów naukowo-badawczych, wsparcie transferu nauki do praktyki – przede wszystkim pracow-nicy SWPS Uniwersytetu Humanistycznego i SGH, centra transferu technologii,
- ✓ wsparcie w projektach, które mają duży wymiar wizerunkowy, są zauważane w mediach,
- ✓ wsparcie naukowców w badaniach naukowych (ogólnie) – w przy-gotowaniu publikacji, wyjazdach naukowych.

Inni respondenci często definiują swoją rolę jako **wspieranie naukowców w codziennej pracy** – przede wszystkim w obszarze biurokracji i obiegu dokumentów. Co ciekawe, jedna z respondentek nazywa tę rolę żartobliwie jako bycie „managerem gwiazd”, którego rolą jest m.in. – pilnowanie zadań, przygotowanie podstaw pracy: planów zajęć, przygotowanie dokumentów, prezentacji itp.

Wypowiedzi respondentów:

”

Im lepiej i bardziej wesprę naukowca, tym mniej on będzie dociążony tym projektem i papierologią. I będzie miał możliwość, żeby realizować dwa projekty. Ja tak to widzę. Jesteśmy w stanie spowodować nie tylko to, że będzie na czas zrobiony raport, ale też, że przygotowanie tego raportu zajmie naukowcowi mniej czasu.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Ta pani profesor bez naszej komórki przy tych trzech grantach by się pocięła. Jak słyszę, że na innych uczelniach pracownicy sami opisują faktury, to ona by nic nie robiła, tylko opisywała faktury lub musiałaby mieć zatrudnioną asystentkę ze środków grantu lub doktoranta, który zamiast rzeczy merytorycznych siedziałby i opisywał faktury.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Po zakończeniu konkursu potrafią napisać maila z podziękowaniami. Kiedyś je drukowałam, ale teraz jeden segregator to by było mało, więc przestałam drukować, bo szkoda papieru.

(Uczelnia publiczna)

”

Myślę, że większość docenia. Mi osobiście dobrze się pracuje z kadrą naukową. Nie ma problemów. Zawsze dotychczas mogłam liczyć na wsparcie, jakiego bym nie potrzebowała, mogłam liczyć na zrozumienie mojej sytuacji, że coś potrzebuję na już czy jakiś temat musi trochę poczekać na realizację.

(Uczelnia publiczna)

Większość badanych pracowników ma **wysokie poczucie własnej wartości i poczucie, że ich praca jest zauważana i doceniana przez pracowników badawczo-dydaktycznych**. Z drugiej jednak strony ci sami respondenci podkreślają, że bardzo widoczna jest na ich **uczelniach nierówność statusu i odmienne traktowanie naukowców**. Generalnie można to zjawisko nazwać „**naukowcy mogą więcej**”.

Jako przykłady takiej sytuacji badani wymieniają:

- ✓ Funkcjonowanie podwójnych standardów na uczelni:
 - etatowi pracownicy naukowcy są traktowani lepiej niż pracownicy administracji. Władze uczelni przykują oko na mniejszy zakres obowiązków, naukowcy nie są tak restrykcyjnie rozliczani z pracy – np. z obecności na uczelni,
 - istnieją wyraźne różnice w sposobie premiowania – efekty pracy naukowców są eksponowane na uczelni. Premie są niejako wpisane w zakres ich obowiązków. Premie pracowników administracji występują tylko wtedy, kiedy wykonują oni dodatkową pracę, poza zakresem swoich obowiązków,
 - występują bardzo wyraźne, dyskryminujące administrację dysproporcje w wysokości nagród i premii – np. na jednej z uczelni publicznych średnio 550 PLN nagrody dla pracownika administracji w stosunku do 6000 PLN dla pracownika badawczo-dydaktycznego.
- ✓ Rola pracowników administracji jest marginalizowana w przypadkach sytuacji konfliktowych, niejasnych.
- ✓ Pracownicy administracji najczęściej nie są uwzględniani w budżetach projektów – niezwykle rzadko mogą liczyć na dodatkowe finanse z zewnętrznych projektów (uczelnia niepubliczna).
- ✓ Pracownicy naukowcy mają większą swobodę w zagospodarowaniu przestrzeni biurowej – np. mogą kupić ekspres do kawy, a pracownicy administracji nie (uczelnia publiczna).

Wypowiedzi respondentów

”

To, co robię, wpływa bezpośrednio na to, ile ta uczelnia zarabia. To, co robię, przekłada się również na jakość dydaktyki, a więc satysfakcję studenta. I to znowu się

przekłada na finanse, czy oni chcą te studia kontynuować. Czy znowu osiągnięcia naukowe też są osiągnięciami uczelni.

(Uczelnia niepubliczna)

”

To raczej chodzi mi o rzeczy związane z obecnością, bo umowa o pracę nakłada na pracownika obowiązkowe uczestnictwo w posiedzeniu rady naukowej. Nagle okazuje się, że jest niemożliwe zorganizowanie takiego posiedzenia, bo państwo nie mogą. W wypadku pracownika administracyjnego nie ma czegoś takiego.

(Uczelnia niepubliczna)

”

[...] więc taką informację zwrotną mamy i z tej perspektywy jesteśmy postrzegani dobrze i myślę, że na takim obszarze partnerskim i że to, co robimy, jest postrzegane jako ważne. Tak nawet zdarzyło mi się kiedyś, że ktoś u nas na uczelni chciał przygotować kolejny grant z inną uczelnią i zapytano, czy my też sprawdzimy ten wniosek. Bo gdzieś indziej tego wsparcia nie było, a ono jest postrzegane jako bardzo użyteczne, natomiast oczywiście, jeżeli dochodzi do jakiegoś konfliktu, to od razu jest marginalizowana ta rola, i to znaczenie. I tu wchodzimy w ten obszar naturalnego konfliktu, w którym jesteśmy jako ci kontrolujący każdy projekt [...]

(Uczelnia publiczna)

”

Na pewno nie jesteśmy na tej samej półce. Uczelnia jest dla naukowców i studentów. My jesteśmy od tego, by im zapewniać warunki. Na pewno nie jest tak, że studenci są po to, żeby dziekanat istniał, a wydział fizyki, żeby dział aparatury mógł im kupować aparatury. Mamy dużo wspólnego, ale wspólnotą nie jesteśmy.

(Uczelnia publiczna)

”

Pracownicy uniwersytetu stanowią wspólnotę, tylko trochę wydaje mi się, ta wspólnota zaczęła się rozpadać ze względów finansowych. Ludzie coraz częściej myślą o zmianie pracy i trochę chcą stąd uciekać. Nie czują się częścią tej uczelni, bo... uczelnia ich zawiodła pod względem finansowym [...]

(Uczelnia publiczna)

Badani przedstawiciele administracji uczelni chętnie dzielą się tym, jak powinna wyglądać **idealna współpraca** z pracownikami badawczo-dydaktycznymi. Wskazują przede wszystkim na takie obszary, jak:

- ✓ Konieczność zmiany świadomości całej kadry naukowej odnośnie do relacji z administracją:
 - współpraca oparta na rzeczywistych relacjach partnerskich, wzajemnym szacunku, zrozumieniu – oczekiwanie, że naukowcy uświadomią sobie, że w jednostkach administracji pracują wysokiej klasy profesjonaliści,
 - zwiększenie wiedzy naukowców odnośnie do zakresu zadań i odpowiedzialności pracowników administracji i poszczególnych jednostek administracji,
 - równość i otwartość – otwartość na pomysły, traktowanie pomysłów administracji jako równorzędnych, równie wartościowych,
 - zwiększenie wiedzy naukowców w zakresie metodyki zarządzania projektami.
- ✓ Konieczność terminowego wywiązywania się z obowiązków – przede wszystkim chodzi o przygotowanie wniosków grantowych z wyprzedzeniem, nie na ostatnią chwilę.
- ✓ Propozycja utworzenia stanowiska Prorektora ds. Rozwoju na jednej z uczelni niepublicznych – który wspierałby współpracę administracji z naukowcami w generowaniu nowych projektów z zewnętrznych źródeł finansowania i komercjalizacji wyników badań naukowych.

Warto podkreślić, że większość badanych zauważa pozytywne zmiany w relacjach z pracownikami badawczo-dydaktycznymi. Coraz częściej ma

miejsce bardzo efektywna współpraca między obiema grupami i coraz częściej oparta jest ona na równorzędnych, partnerskich relacjach.

Badani przytaczają przykłady takiej współpracy – zarówno na polu naukowym, jak i pozanaukowym.

DOBRE PRAKTYKI

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Projekt Jasnopis³ – rozwój narzędzia wspomagającego przygotowanie tekstów naukowych prostym, przyjaznym językiem. Dobra współpraca kierownika naukowego z Centrum Transferu Technologii SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego, której efektem był grant z NCN, powstanie aplikacji i utworzenie spółki **spin-off**.

Szkoła Główna Handlowa

Powstanie Stowarzyszenia Forum Dziekanatów⁴ – forum integracji pracowników dziekanatów polskich uczelni, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk zarządzania tokiem studiów. Powstało przy aktywnym udziale pracowników administracji i naukowców.

Przygotowanie elektronicznego narzędzia wspomagającego wypracowanie dobrych praktyk, innowacji. Wspólna platforma dzielenia się pomysłami dla naukowców i administracji.

Budżet pracowniczy – możliwość realizacji projektów uczelnianych na zasadach budżetu obywatelskiego. Pomysły mogą być zgłaszane przez wszystkich pracowników uczelni.

Wypowiedzi respondentów

”

[...] warto by było, żeby ci pracownicy naukowcy jakoś ich doedukować, czym się zajmują różne działy i dlaczego to jest ważne. Może nie mają takiej świadomości. Z tej

3 <https://jasnopis.pl/aplikacja#>

4 <https://forum-dziekanatow.pl/>

świadomości będzie wynikało to, że będą do tego przykładać większą wagę, do tego w jaki sposób się z jakichś rzeczy rozliczają.
(Uczelnia publiczna)

3.6.2. Mocne i słabe strony współpracy

Mocne strony

Większość badanych podkreśla, że widoczna jest w ostatnich latach **zmiana relacji między naukowcami a jednostkami administracji**. Coraz więcej przedstawicieli kadry naukowej **traktuje pracowników jako profesjonalistów, widoczne jest coraz większe zrozumienie i poszanowanie wzajemnej pracy**.

Badanie pokazuje, że w wielu wypadkach może to być efektem pewnego „przenikania się” obu środowisk. **Coraz więcej bowiem pracowników administracji – szczególnie w jednostkach innowacyjnych, koordynujących projekty grantowe, działających w ramach nowych struktur i projektów uczelni badawczych – jest przedstawicielami nauki.**

Duża grupa respondentów to osoby ze stopniem naukowym lub będące w trakcie studiów doktoranckich. Część z przedstawicieli administracji badanych uczelni to osoby, które pracowały dawniej „po drugiej stronie” jako pracownicy badawczo-dydaktyczni.

Spośród innych silnych stron współpracy badani wymieniają takie elementy, jak:

- ✓ Relacje i współpraca przedstawicieli działów wpływających bezpośrednio na jakość nauki na uczelniach.

Słabe strony

Słabe strony współpracy z pracownikami badawczo-dydaktycznymi wymieniane przez badanych to:

- ✓ Relatywnie niska wiedza obu grup o swojej pracy – potrzebach, oczekiwaniach, schematach funkcjonowania.
- ✓ Wysoki poziom oczekiwań kadry naukowej w stosunku do administracji (najczęściej bardzo pilne procedowanie spraw, przejęcie zarządzania projektem naukowo-badawczym, grantowym) przy niskim zaangażowaniu (najczęściej niedotrzymywanie terminów, duże

trudności w sprawnej komunikacji mailowej i telefonicznej, niska etyka pracy).

- ✓ Brak chęci części kadry naukowej do uczestnictwa w projektach komercjalizacyjnych – niska elastyczność, duże obciążenie własnymi projektami badawczymi.
- ✓ Dysonans w traktowaniu projektów na jednej z uczelni publicznych: projekty wewnętrzne uczelni są postrzegane jako mniej atrakcyjne niż płatne, zewnętrzne ekspertyzy, za które naukowcy szybko otrzymują wynagrodzenie.
- ✓ Brak wspólnego celebrowania sukcesów – sukces projektu, badania przypisywany jest głównie naukowcom. Pracownicy administracji współpracujący przy nim nie są doceniani.

Wypowiedzi respondentów

”

Często jest tak, że mamy bardzo ciekawy projekt, partnera, poszukujemy zespołu badawczego i okazuje się, że ktoś byłby zainteresowany, ale nie teraz, bo teraz musi publikować albo robi materiał konferencyjny i to jest ważniejsze. Za pół roku. Nie możemy czekać pół roku.

(Uczelnia niepubliczna)

”

Jest takie przeświadczenie, że naukowcy „psioczą” na administrację, a administracja na naukowców, no utarty schemat i pewnie coś w tym jest, ale to chyba nie wynika ze złej woli dwóch stron, tylko że my nie do końca rozumiemy charakterystykę ich pracy.

(Uczelnia publiczna)

”

Teraz to jest już dla mnie normalne, że wiem, że większość pracowników naukowych czy dydaktycznych w ogóle nie ma zielonego pojęcia, że taka jednostka istnieje, bo dla nich administracja to jest dział projektów, dział osobowy, kadry, płace i zamówienia publiczne.

(Uczelnia publiczna)

3.7. Scenariusz wywiadów

I. Wprowadzenie i charakterystyka zawodowa respondenta

1. Jakie stanowisko Pan/i zajmuje obecnie? Jakie jest Pana/i miejsce w strukturze (wyjaśnić: ew. podległości/zależności, czy dana osoba ma tylko jednego przełożonego czy np. wykonuje polecenia kilku osób?), zakres obowiązków na uczelni/wydziale? Czy zakres obowiązków pokrywa się w tymi wykonywanymi w rzeczywistości?
2. Od kiedy pracuje Pan/i na tym stanowisku? Jak wyglądała Pana/i ścieżka na uczelni?
3. Jak wyglądała Pana/i wcześniejsza ścieżka zawodowa? Czy od początku swojej aktywności zawodowej pracuje Pan/i na uczelni? Jeśli nie, gdzie pracował/a Pan/i wcześniej?
4. Co skłoniło Pana/ią do podjęcia pracy na uczelni? (czy np. ktoś z rodziny/znajomych również pracuje na uczelni? czy to atrakcyjność stanowiska? renoma uczelni? stabilność pracodawcy? czy to praca „z wyboru” czy raczej „z konieczności”?) Czy dziś podjąłby/ęłaby Pan/i taką samą decyzję?
5. Czy myśli/myślał(a) Pan/i o zmianie pracy? Dlaczego? Gdzie, poza uczelnią, widział(a)by Pan/i swoją ścieżkę zawodową?

II. Rola pracowników administracji w strukturze uczelni

1. Czy lubi Pan/i swoją pracę? Dlaczego?
2. Co daje Panu/i największą satysfakcję w pracy? (Rzetelne wykonywanie powierzonych zadań? Współpraca z innymi ludźmi? Możliwość rozwoju? Inne?)
3. A czy jest coś, co stanowi dla Pana/i trudność? Warto podejść do tego pytania na dwa sposoby – z jednej strony dopytać, czy są takie obszary, które stanowią trudność ze względu na brak wiedzy/kwalifikacji, z drugiej – o takie, które są niezgodne z preferencjami respondenta i jego wyobrażeniami na temat pracy na danym stanowisku.

4. Jak Pan/i postrzega rolę pracowników administracji na uczelni (w jaki sposób wpływają na jej funkcjonowanie)? Jak Pan/i postrzega swoją rolę/swój wkład w funkcjonowanie uczelni?
5. Czy ma Pan/i poczucie, że praca administracyjna jest na uniwersytecie zauważana i doceniana (finansowo, pozafinansowo/symbolicznie)?
6. Czy pracownicy uniwersytetu stanowią w Pana/i opinii wspólnotę? Czy czuje się Pan/i jej częścią, czy identyfikuje się Pan/i z uczelnią? Dlaczego? Co to dla Pana/i oznacza? (dopytać o relacje/poczucie wspólnoty z innymi pracownikami macierzystej jednostki, administracji w ogóle, pracownikami naukowymi, studentami)

III. Organizacja pracy, relacje w zespole, motywowanie, ocenianie, nagradzanie

W ramach dwóch kolejnych bloków pytań, jeśli będzie to dla respondenta/tki ułatwienie, można poprosić o odniesienie się do innych, znanych respondentowi/tce uczelni bądź działów, na temat organizacji których posiadają oni wiedzę.

1. Jak ocenia Pan/i zakres swoich obowiązków? Czy są dobrze dopasowane do Pana/i kwalifikacji/kompetencji/doświadczenia/zainteresowań? Czy ma Pan/i poczucie bycia specjalistą w dziedzinie, którą się Pan/i zajmuje? (to pytanie, w którym sprawdzamy także, czy osoba ma poczucie, że ma właściwe kompetencje do wykonywania swoich zadań)
2. Czy Pana/i zdaniem obowiązki w macierzystej jednostce (jednostka jest tu rozumiana jako dział/biuro/sekcja/zespół, w ramach którego dana osoba pracuje) są dobrze rozłożone pomiędzy pracowników (praca przebiega sprawnie)? Dlaczego? Co ewentualnie można by było zmienić? Czy są takie zadania, którymi nikt się nie zajmuje, a ktoś powinien być za nie odpowiedzialny?
3. Jak układają się relacje w Pana/i zespole? (hierarchia vs partnerstwo, czy np. jest Pan/i po imieniu ze współpracownikami? pomoc ze strony współpracowników i przełożonego w razie potrzeby)
4. Czy otrzymuje Pan/i od przełożonego na bieżąco informacje zwrotne na temat swojej pracy? Jak często? W jakiej formie? Czy są to raczej informacje pozytywne czy negatywne? Czy dostaje Pan/i też informację zwrotną od swoich współpracowników? Czy udziela im jej Pan/i? Czy w zespole jest przyjęte, że mówi się głośno o swoich osiągnięciach i nie-

dociągnięciach, czy raczej takie rzeczy zachowuje się dla siebie? Czy te informacje są potrzebne? Korzysta Pan/i z nich?

- 4a. Czy istnieje system informacji zwrotnej (np. ankiet, formularzy) ze strony studentów, interesantów, pracowników naukowych? Jak często, na czym polega, czy dostaje Pan/i jego wyniki? Co z tego wynika?
- 4b. Czy zdarza się, że ktoś chwali Pana/i pracę albo zgłasza uwagi krytyczne? W jakiej formie się Pan/i o tym dowiaduje? Jak często to się zdarza? Czy coś z tego wynika?
- 4c. Czy zdarza się Panu/i czytać opinie studentów lub interesantów w Internecie na temat Pana/i pracy albo pracy jednostki? Jak często? Jak się Pan/i wtedy czuje? Czy coś z tego wynika?
5. Czy w Pana/i jednostce prowadzona jest jakaś ustrukturyzowana forma oceny pracowniczej? Jak ona wygląda? (częstotliwość oceny, narzędzia, kryteria oceny, kto dokonuje oceny: studenci, współpracownicy, przełożeni/podwładni?) Czy coś z tego systemu wynika (tj. do czego służy ocena)?
6. Jak Pan/i ocenia ten proces? Jak Pan/i się czuje w tej sytuacji (przed/po)? Czy jest to stresujący moment? Zaproponował(a)by Pan/i jakąś zmianę w tym zakresie?
7. Czy w Pana/i zespole są stosowane jakieś narzędzia motywacyjne? (ew. sankcje vs zachęty – finansowe, pozafinansowe)? Jakie? Które uważa Pan/i za skuteczne? Dlaczego? Czy obowiązujący system jest przejrzysty? Przez kogo został stworzony?
8. Czy ma Pan/i poczucie, że Pana/i praca jest doceniana przez przełożonego? W jaki sposób? (dopytać o system nagradzania finansowego, niematerialne formy uznania, informację zwrotną od współpracowników/przełożonych)
9. Zaproponował(a)by Pan/i jakąś zmianę w tym zakresie? lub W jaki sposób praca ta powinna być Pana/i zdaniem doceniana?
10. Czy może Pan/i zgłaszać usprawnienia dotyczący pracy własnej/zespołu?

IV. Rozwój i doskonalenie zawodowe

1. Czy ma Pan/i możliwość rozwoju zawodowego w strukturze uczelni?
2. Czy ma Pan/i możliwości rozwoju również w zakresie niebezpośrednio związanym z zajmowanym stanowiskiem?

3. Czy jest jakiś obszar/tematyka, w zakresie której chciał(a)by Pan/i podnieść swoje kompetencje zawodowe? Dlaczego akurat te? Czy potrzebne jest w tym przypadku jakieś wsparcie ze strony uczelni? Jeśli tak, to jakie?
4. Czy w ciągu ostatnich trzech lat miał/a Pan/i możliwość uczestnictwa w szkoleniach wewnętrznych podnoszących Pana/i kwalifikacje w obszarze, w którym się Pan/i zajmuje? Czy uczelnia organizuje szkolenia niezbędne do wykonywania Pana/i pracy?
5. Czy w ciągu ostatnich trzech lat miał/a Pan/i możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji w innych formach (np. dofinansowane przez uczelnię studia, studia podyplomowe, zewnętrzne szkolenia, kursy)? (Jeśli nie wyjdzie przy dwóch poprzednich pytaniach, dopytać: Czy takich szkoleń jest wystarczająco dużo? Czy łatwo jest się na nie dostać? Czy są jakieś powody, dla których Pan/i uczestniczy rzadziej niż by chciał/a? np. złe terminy, nadmiar pracy, który i tak trzeba nadrobić, bezpośredni przełożony się nie zgadza...)
6. Czy są jakieś zagadnienia/tematy, których chciał(a)by Pan/i się nauczyć, jednak w ramach dostępnych form doskonalenia nie było jak dotąd takiej możliwości?
7. Czy bierze Pan/i udział w formalnej/niefORMALNEJ (koleżeńskiej) sieci, w ramach której dokonuje się wymiana dobrych praktyk między pracownikami (w ramach jednej jednostki lub różnych jednostek)? Co Pan/i sądzi o takiej formie doskonalenia zawodowego?
8. Jak Pan/i ocenia te formy doskonalenia? Czy wpłynęły one na Pana/i pracę? W jaki sposób?
9. Czy jest możliwość awansu na stanowisku, które Pan/i zajmuje? Czy ścieżka awansu jest Panu/i znana? Czy inne osoby są awansowane? Czy uważa Pan/i, że przełożony ma podstawy, aby Pana/ią awansować?
10. Czy awans ma dla Pana/i znaczenie? Czy chciał(a)by Pan/i awansować? Z jakich względów? (ambicjonalnych, finansowych, prestiżowych)

V. Współpraca z innymi pracownikami administracyjnymi uczelni

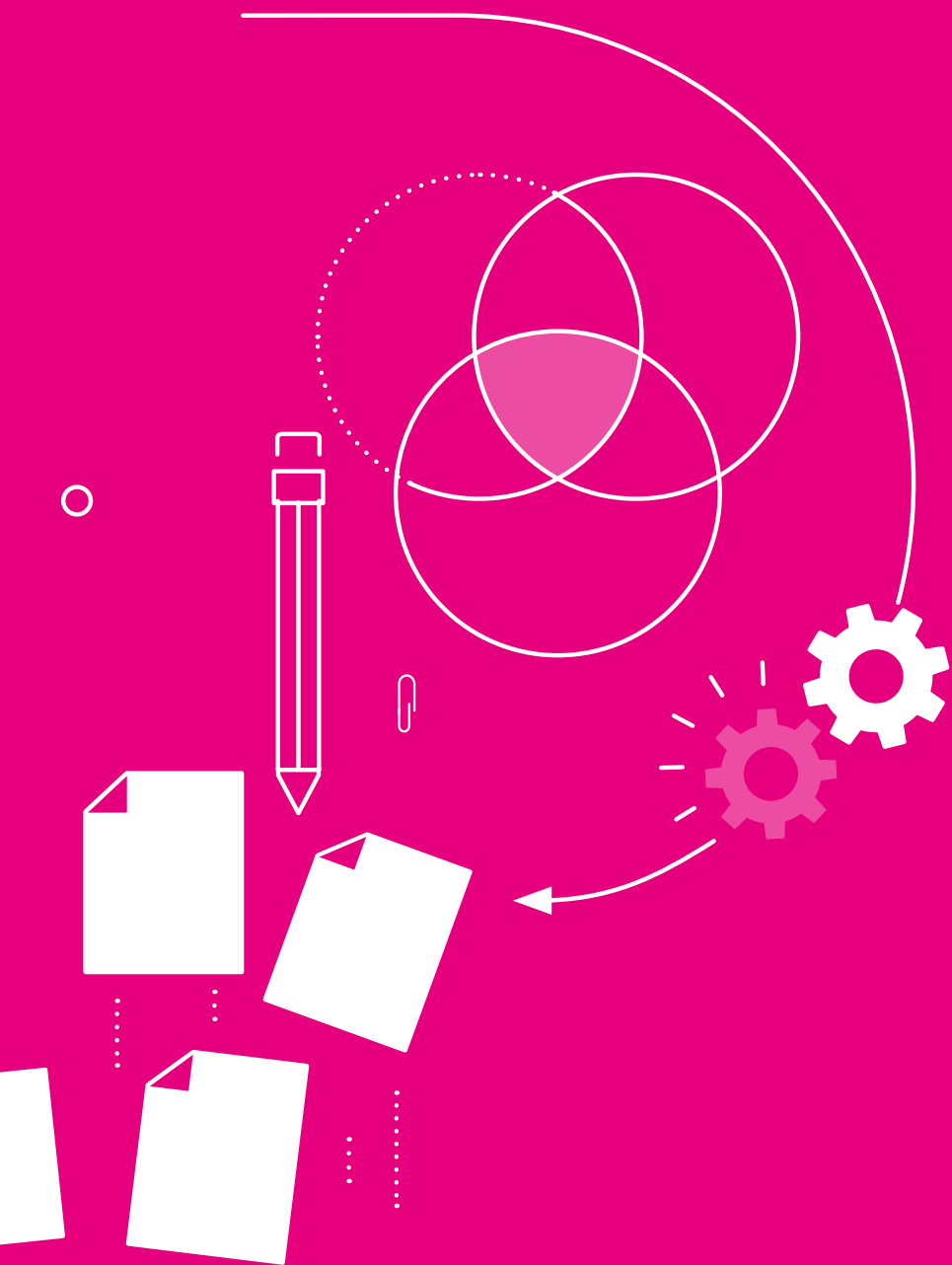
1. Z kim Pan/i współpracuje najczęściej (na szczeblu administracji wydziałowej i centralnej)? Na czym polega ta współpraca? (nie chodzi o personalia, a o jednostki/działy, dopytać o ew. różnice we współpracy na szczeblu centralnym i wydziałowym)

2. Czy zna Pan/i zakres obowiązków poszczególnych osób? Czy wie Pan/i, do kogo z jaką sprawą może się zwrócić? Jak się Pan/i o tym dowiedział(a)? Formalnie/nieformalnie?
3. Jak przebiega współpraca? Z kim się Panu/i najlepiej współpracuje? Dlaczego?
4. A czy zetknął/ęła się Pan/i z jakimiś problemami we współpracy z jakimiś jednostkami? Z czego one wynikały? (np. brak decyzyjności, brak przejrzystych zasad, brak spisanych standardów postępowania i procedur, egzekwowanie wewnętrznych przepisów, które nie są wyeksponowane, niewłaściwa komunikacja, niska kultura osobista) Jak sobie Pan/i z nimi poradził/a?
5. Co można zrobić, aby współpraca w tych przypadkach układała się lepiej?

VI . Współpraca z pracownikami badawczo-dydaktycznymi

1. Jak scharakteryzował(a)by Pan/i grupę pracowników badawczo-dydaktycznych? Nie chodzi tu o charakterystykę formalnoprawną, a o pewien ogólny obraz tej grupy, jaki się wyłania z doświadczeń pracownika (o ile istnieje); bardziej „jacy są?” niż „kim są?”
2. Jak często i w jakim zakresie ma Pan/i w swojej pracy kontakt z nauczycielami akademickimi? Z kim Pan/i współpracuje najczęściej?
3. Na czym polega ta współpraca? Jak przebiega? (jeśli się nie pojawi, dopytać: czy jest coś co stanowi dla Pana/i trudność w kontaktach z nauczycielami akademickimi? co to takiego? dlaczego?)
4. A jak wyobraża sobie Pan/i współpracę idealną?
5. Jak definiuje Pan/i swoją rolę w kontekście współpracy z pracownikami naukowymi w zakresie działalności dydaktycznej i/lub naukowo-badawczej? (dopytać, czy widzą/jak widzą swoją rolę w budowaniu jakości kształcenia, doskonałości naukowej, czy widzą przełożenie swojej pracy na końcowy efekt w tym zakresie, czy postrzegają swoją pracę w ten sposób)
6. Czy ma Pan/i wpływ na sukcesy naukowe jednostki/uczelni? W jaki sposób Pana/i praca się do tego przyczynia? Zastanawiał/a się Pan/i nad tym?
7. Czy ma Pan/i poczucie bycia partnerem w tych kontaktach? Dlaczego?

8. Czy w Pana/i odczuciu pracownicy naukowcy doceniają pracę wykonywaną przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach administracyjnych? Dlaczego Pan/i tak uważa?
9. Czy pracownicy naukowcy i administracyjni są odmiennie traktowani? (na czym ta odmienność polega?)
10. Czy jest jeszcze coś, co chciał(a)by Pan/i dodać w kontekście tej współpracy? Coś szczególnie zapadło Panu/i w pamięć? Trudne, przykre sytuacje lub wręcz przeciwnie – bardzo pozytywne doświadczenia? (przykłady dobrej/złej współpracy)



Agnieszka Furmańska-Maruszak

Niewidoczni, niebędący, niezbędni jako zasób uczelni wyższych. Zarządzanie pracownikami administracji centralnej polskich uczelni na podstawie raportu z badania jakościowego

Arkadiusz Karwacki

Celowe postępowanie progodnościowe?
Jakość życia w pracy osób zatrudnionych w administracji polskich uczelni wyższych jako przedmiot badań i ich autorefleksji

Krzysztof Pietrowicz

Jak myślą instytucje akademickie.
Uwagi o stylu myślowym kształtującym postrzeganie organizacji i jego konsekwencjach

Tomasz Szlendak

Wspólnota uniwersyteckiego wózka.
Rzecz o skutkach braku jej poczucia
(+nieuczesane sposoby reperacji)

Adam Szot

„Nowa administracja” jako stabilny fundament sukcesu uczelni



Niewidoczni, niebędący, niezbędni jako zasób uczelni wyższych. Zarządzanie pracownikami administracji centralnej polskich uczelni na podstawie raportu z badania jakościowego

Wprowadzenie

Badanie pracowników administracji wybranych polskich uczelni w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej” dostarcza ciekawych informacji odnośnie do ról pełnionych przez tę kategorię zatrudnionych w strukturze uczelni, jakości współpracy pośród tej kategorii, a także poza nią – z osobami zajmującymi stanowiska badawczo-dydaktyczne. Z raportu dowiadujemy się także o tym, w jaki sposób realizowana jest funkcja personalna w badanych uczelniach, a więc całokształt spraw związanych z pozyskaniem, utrzymaniem i doskonaleniem pracowników administracyjnych (Król 2014a). Przyglądamy się jej jedynie oczami zatrudnionych, ale z ich wypowiedzi można uzyskać cenne informacje odnośnie do stosowanych narzędzi i sposobu zarządzania ludźmi w badanych organizacjach. Wartością dodaną badania są niewątpliwie wyłaniające się potrzeby i oczekiwania pracowników administracji związane z realizacją poszczególnych elementów procesu kadrowego w uczelni, a więc z rekrutacją, przemieszczeniami pracowniczymi, szkoleniami, ocenianiem czy szeroko rozumianym wynagradzaniem. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jaki model zarządzania pracownikami administracji jest realizowany w badanych uczelniach, czy i na ile odbiega on od modelu zarządzania zasobami ludzkimi i z czego to wynika.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*) jest to pewna koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej, która zakłada traktowanie pracowników jako aktywów organizacji i źródła budowania przewagi konkurencyjnej. W podejściu tym dostrzega się ogromne znaczenie integracji strategii zarządzania ludźmi ze strategią ogólną firmy, a także podkreśla się kluczową rolę bezpośredniego kierownictwa. Zarządzający rozumieją potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, budowania zaangażowania pracowników oraz orientacji na klienta w odniesieniu do pracowników czy grup pracowniczych (Pocztowski 2018).

Podejście do zarządzania ludźmi w organizacji ewoluowało (Griffin 2020; Król 2014a; Piotrowski 2011; Pocztowski 2018). W najbardziej *tradycyjnym* podejściu, powstającym w czasach dynamicznie rozwijającej się rewolucji przemysłowej (tj. na przełomie XIX i XX wieku), człowiek postrzegany był jako osoba z natury do pracy niechętna i rzadko wykazująca chęć do działań twórczych i rozwojowych (podejście do pracownika typowe dla teorii X Douglasa McGregora). Pracownik taki mógł wykonywać swoje obowiązki pod warunkiem zapoznania się ze szczegółowymi instrukcjami, ścisłego monitorowania jego pracy i wysokiego jej podziału. Ogromną rolę odgrywało motywowanie finansowe i właśnie w nim upatrywano szans na zwiększenie wydajności pracy zatrudnionych (np. system akordowy). Wykonywane zadania były z reguły proste i rutynowe, a oczekiwania pracownika w stosunku do swojej pracy, jak zakładano, odnosiły się przede wszystkim do potrzeb niższego rzędu (głównie fizjologicznych).

Już w latach 30. XX wieku powoli okazywało się, że ten sposób wyjaśniania zachowań pracowników w organizacji nie jest wystarczający, a płaca i dobra organizacja pracy nie zawsze gwarantują lepszą wydajność. Zgodnie z założeniami modelu *human relations*, pracownik chce rozumieć swoją rolę w organizacji, a zadaniem kierownika nie jest już ścisła kontrola i dokładne instruowanie, ale danie do zrozumienia pracownikom, że są potrzebni, wysłuchiwanie ich i informowanie. Okazuje się bowiem, że relacje między pracownikami, i to te nieformalne, mogą znacznie bardziej oddziaływać na efektywność pracy niż kontrola. Stąd rozwój świadczeń pozapłacowych – w tym tych wspierających wypoczynek pracownika i jego rodziny, opiekę lekarską itp. Gwarantem wydajności pracy przestało być ścisłe przestrzeganie formalnych procedur, a stała się nią samokontrola otwierająca przestrzeń dla rozwoju nieformalnych relacji i poczucia wspólnoty.

Lata 60. XX wieku przyniosły obraz pracownika, który nie zatrzymuje się na poziomie potrzeb przynależności (w piramidzie potrzeb A. Masłowa) w swoich oczekiwaniach co do pracy zawodowej, ale pnie się coraz wyżej,

pragnąc uznania i rozwoju w swojej pracy zawodowej. Stojąc na wierzchołku piramidy potrzeb A. Masłowa w swoich oczekiwaniach co do pracy, pracownik jawi się jako człowiek kompleksowy, który potrzebuje spójnego systemu zarządzania zasobem, którym dysponuje. W podejściu *zasobów ludzkich* (*human resources*) zakłada się, że możliwości człowieka nie są do końca wykorzystane, a ludzie mogą z natury wykonywać pracę bardziej twórczą. Chcą oni partycypować w ustalaniu celów i aktywnie uczestniczyć w życiu organizacji. Zasób ludzki, pozostający w posiadaniu pracownika, może być spożytkowany na poczet organizacji, gdy ludzie udostępniają swoją wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie (psychiczne i fizyczne), swój system wartości, swoje motywacje i postawy. To, w jakim stopniu wykorzystają swój zasób w organizacji, zależy w dużej mierze od tego, jak zostaną do tego zachęceni szerokim wachlarzem motywatorów płacowych i pozapłacowych o różnym sposobie oddziaływania na pracownika, w tym tych o charakterze partycypacyjnym.

Przedstawione powyżej modele w sposób syntetyczny pokazują ewolucję zarządzania ludźmi w organizacji, ale także odzwierciedlają różne sposoby zarządzania ludźmi w organizacji dzisiaj. Realizując funkcję personalną, organizacje mogą wykorzystywać rozmaite podejścia reprezentowane przez ww. modele bądź mogą stosować różne modele w ramach różnych obszarów realizacji funkcji personalnej w organizacji. Informacje zawarte w raporcie z badania jakościowego pracowników administracji centralnej polskich uczelni w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej” kreślą pewien obraz sposobu zarządzania pracownikami jednostek administracyjnych uczelni związanych z szeroko rozumianym wsparciem działalności naukowo-badawczej.

Uwarunkowania realizacji funkcji personalnej w badanych uczelniach

Na sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji wpływają zarówno uwarunkowania wewnętrzne, na które organizacja ma wpływ – takie jak strategia, struktura i kultura organizacyjna, jak i uwarunkowania zewnętrzne, tj. takie, które są od organizacji niezależne i stanowią jej otoczenie bliższe (w szczególności aktorzy rynku pracy) i dalsze (czynniki makroekonomiczne o charakterze prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym itp.) (Król 2014b; Pocztowski 2018). Informacje zawarte w raporcie pozwalają na wyodrębnienie kilku ważnych czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego:

- ✓ **typ uczelni: publiczna i niepubliczna.** Uczelnie publiczne dotowane są z budżetu państwa, natomiast uczelnie prywatne działają bardziej na zasadach rynkowych. Zauważają to autorzy raportu, podkreślając,

iz „[o]bszar zarządzania kapitałem ludzkim podlega (...) w coraz większym stopniu prawom nowoczesnego, dynamicznego i konkurencyjnego rynku pracy” Raport, s. 10, co jest szczególnie widoczne w uczelniach niepublicznych. W tych typach uczelni zarządzanie jest oparte na mniej scentralizowanych modelach, dominują prace projektowe, wspierające komunikację i poczucie wspólnoty. Uczelnie niepubliczne, jak wynika z badania, wiodą też prym w obszarze podnoszenia kwalifikacji pracowników administracyjnych, korzystając w tym zakresie z własnych zasobów i realizowanych w uczelni projektów. Odczuwają one bardziej presję wysoce konkurencyjnego i szybko zmieniającego się otoczenia, a pozyskanie i utrzymanie klientów (studentów) wymaga często innowacyjnego podejścia i dobrze wykształconej kadry administracyjnej. Autorzy raportu sugerują, iż systemy motywowania płacowego i pozapłacowego w uczelniach niepublicznych wydają się bardziej satysfakcjonujące, a różnica w zarobkach między pracownikami administracji a naukowcami wydaje się mniejsza niż w uczelniach publicznych, choć brak na to w badaniu jednoznacznych dowodów;

- ✔ **struktura organizacyjna** – determinuje szereg aspektów związanych z zarządzaniem pracownikami administracyjnymi w uczelniach – jak choćby możliwości awansu pionowego, sposób komunikacji czy system oceniania. Dodatkowo, w uczelniach, które uzyskały niedawno status uczelni badawczych, obserwowane są głębokie i dynamiczne przeobrażenia w strukturze organizacyjnej, co powoduje zmiany w organizacji pracy i sposobach zarządzania;
- ✔ **sytuacja na rynku pracy.** Różnice w motywacji do podjęcia i pozostania w pracy w administracji uczelni mogą także wiązać się ze specyfiką lokalnego rynku pracy. Przebadano pracowników administracyjnych w sześciu uczelniach wyższych, pośród których połowa mieści się w Warszawie, a kolejne dwie w dużych miastach – Gdańsku i Poznaniu. Na tym tle rynek toruński wydaje się dość specyficzny, zdominowany przez jedną dużą uczelnię publiczną, będącą jednym z większych pracodawców w regionie. Autorzy raportu wzięli to pod uwagę. Badając satysfakcję z pracy, zauważyli, iż większość badanych nie chce zmieniać pracy i czuje się spełniona zawodowo. Dotyczy to zarówno osób, które z łatwością mogłyby zmienić pracę ze względu na dużą dostępność ofert pracy na podobnych stanowiskach, jak i osób, dla których zmiana pracy rodziłaby większe kłopoty z uwagi na trudniejszą sytuację na rynku pracy;
- ✔ **uwarunkowania prawne.** Prawo o szkolnictwie wyższym reguluje działanie zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych. Dyna-

micznie zmieniające się uwarunkowania prawne powodują pewne trudności i rodzaj wyzwania związane z wykonywaniem obowiązków przez pracowników administracji. Jak czytamy w raporcie, „wielu badanych podkreśla konieczność bardzo dynamicznych i głębokich zmian na uczelni związanych z implementacją Ustawy [2.0], co wiąże się z dużym chaosem organizacyjnym w administracji” (Raport, s. 24). Ponadto, konieczność stosowania przepisów prawa (głównie PZP i przepisów dotyczących finansów publicznych) rodzi, zdaniem badanych, rygor i brak elastyczności. Z drugiej jednak strony zmiany ustawowe, w szczególności wprowadzenie statusu uczelni badawczych, prowadzi do większego docenienia pracy administracji. Dostrzeżenie jej roli zależne jest także od typu i funkcji jednostki administracyjnej. W działach, w których wpływ pracy pracowników administracji na efekt jest bardziej widoczny (np. działy zarządzające projektami grantowymi), ich praca jest bardziej doceniana i lepiej wynagradzana (poprzez możliwości finansowania zewnętrznego z grantu).

Szersze przyjrzenie się uwarunkowaniom realizacji funkcji personalnej w odniesieniu do pracowników administracji wymagałoby zastosowania innych niż wywiady pogłębione metod badawczych opartych na analizie materiałów zastanych (takich jak strategia i struktura organizacyjna badanych uczelni czy też danych statystycznych GUS ukazujących szerzej uwarunkowania zewnętrzne, w tym sytuację na rynku pracy).

Zarządzanie pracownikami administracji w badanych uczelniach wyższych

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako pewna koncepcja zarządzania ludźmi w organizacji wymaga kompleksowego podejścia do realizacji funkcji personalnej na etapie wejścia pracownika do organizacji, funkcjonowania w niej, a także na etapie wychodzenia z organizacji (Król 2014a; Pocztowski 2018). Podejście to zakłada, iż poszczególne etapy procesu kadrowego wzajemnie się uzupełniają, a efekty ich działania – wzajemnie wzmacniają dla osiągnięcia lepszej efektywności pracy i podniesienia konkurencyjności zasobów ludzkich organizacji. Podkreśla się także konieczność realizacji funkcji personalnej zarówno na szczeblu operacyjnym, jak i strategicznym – tak by np. programy szkoleniowe odpowiadały na potrzeby pracowników, będąc jednocześnie spójne ze strategią firmy i korespondując z obecnymi i przyszłymi celami organizacji. Żadne narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie powinno być oderwane od pozostałych elementów systemu, a konse-

kwencje jego zastosowania powinny być w określony sposób wzmacniane przez inne narzędzia – np. powiązanie systemu ocen pracowniczych z systemem premiowym czy polityką awansową organizacji.

Informacje zawarte w raporcie dają pewien obraz realizacji funkcji personalnej w badanych uczelniach wyższych w obszarze: rekrutacji pracowników administracji, ich rozwoju (awansu i szkoleń pracowniczych), ocen pracowniczych oraz motywowania płacowego i pozapłacowego.

Rekrutacja pracowników administracyjnych

Od tego, jakich pracowników pozyskamy do organizacji, zależą potem możliwości realizacji celów, jakie stawia sobie ta organizacja na różnych poziomach (np. operacyjnym i strategicznym) i w różnych obszarach działalności. W zaprezentowanym w raporcie badaniu podjęto bardzo ciekawą i potrzebną próbę pokazania roli pracowników administracji uczelni dla osiągania przez szkołę wyższą celów w obszarze naukowym (związanych z tzw. doskonałością naukową). Możemy zatem zapytać, czy proces pozyskiwania kadry administracyjnej pozwala na osiąganie tych celów teraz i w przyszłości i z jakimi wyzwaniami się to wiąże. W raporcie nie znajdujemy szczegółowych informacji pozwalających na dokładną charakterystykę procesu pozyskiwania pracowników, jednakże z opisu materiału badawczego wyciągnąć można ciekawe wnioski dotyczące rekrutacji kadr w tym obszarze.

Rekrutując pracowników do administracji, uczelnie stawiają zarówno na osoby z dużym doświadczeniem zawodowym (zdobytym w uczelniach publicznych, niepublicznych, w administracji publicznej, w sektorze pozarządowym, w instytucjach finansowych, korporacjach międzynarodowych oraz firmach prywatnych), a także na osoby młode, które dopiero rozpoczynają swoją drogę zawodową. Nie widać tu zatem wyraźnych tendencji stawiających badane uczelnie jednoznacznie w modelu sita czy w modelu kapitału ludzkiego, jeśli chodzi o pozyskiwanie kadr. Proces rekrutacji wspomagany jest z pewnością wizerunkiem uczelni wyższej, która wciąż postrzegana jest jako instytucja o wysokim prestiżu społecznym. Wśród badanych w jednej uczelni niepublicznej pojawiły się sugestie, by wprowadzić profesjonalny proces rekrutacji na stanowiska administracyjne, co może sugerować pewne braki w procesie doboru kandydatów do pracy zarówno pod względem merytorycznym, jak i psychologicznym. Badani pracownicy administracji uczelni wyższych w większości czują się dobrze przygotowani do realizacji powierzonych im zadań, dobrze oceniają podział obowiązków i podkreślają interdyscyplinarność i zastępowalność stanowisk. Ponadto, dobre przygotowanie rozumiane jest zarówno w sensie ściśle merytorycznym (np. posiadana wiedza), jak i w sensie społecznym (umiejętności interpersonalne, praca w zespołach).

To ostatnie znajduje swoje potwierdzenie w rozwiniętych nieformalnych i bliskich relacjach między pracownikami, które pomagają efektywnie pracować w hierarchicznej strukturze uczelni i pośród wielu formalnych procedur.

W uczelniach niepublicznych, jak czytamy w raporcie, rekrutacja pracowników nie różni się znacząco od tej stosowanej w korporacjach, a poziom fluktuacji kadr jest wysoki. Inaczej jest w uczelniach publicznych, gdzie rotacja pracowników nie jest wysoka, a rekrutacja nie zawsze oparta jest na kryteriach czysto „rynkowych”.

Awans pracowników administracji

Ważną rolę w procesie pozyskania i wykorzystania potencjału zatrudnionych odgrywa ich proces alokacji, także w znaczeniu ich przemieszczeń wewnątrz organizacji – w pionie i w poziomie struktury organizacyjnej. Odpowiednia polityka awansowa wspiera rozwój pracowników i działa motywująco, wiążąc pracownika z organizacją na dłużej i zachęcając do większego zaangażowania.

W przypadku pracowników administracji badanych uczelni możliwości awansu pionowego są bardzo ograniczone. Wiąże się to ze spłaszczoną strukturą administracji (choć szczegółowych informacji na temat struktury w raporcie nie odnajdujemy). Awans pionowy możliwy jest w ramach struktury danej jednostki lub gdy pojawiają się nowe możliwości w ramach restrukturyzacji. Wśród respondentów były też głosy, że awans pionowy nie zawsze jest pożądanym przez pracowników na stanowiskach kierowniczych ze względu na uwarunkowania „polityczne” związane z kadencyjnością władz uczelni. Ponadto awans stanowiskowy pionowy (np. w ramach danej jednostki) często nie jest powiązany z awansem płacowym, co zniechęca pracowników do podejmowania starań.

Większe są możliwości awansu poziomego, np. związane z przeniesieniem do innej jednostki administracji czy uczestnictwem w realizowanym przez uczelnię projekcie, choć respondenci skarżyli się na brak jasnych reguł i kryteriów formalnych, a w niektórych uczelniach pojęcie awansu poziomego jest pracownikom w ogóle nieznane. Wskazuje to na małe możliwości przemieszczania pracowników wewnątrz struktur administracyjnych uczelni, co może rodzić kłopoty z optymalnym wykorzystaniem ich potencjału.

Szkolenia pracowników administracji

Szkolenia to jeden z najbardziej popularnych i znanych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Ich właściwe zastosowanie wymaga podejścia kompleksowego i powiązania celów i efektów szkoleń z celami organizacji oraz z pozostałymi elementami procesu kadrowego.

Wśród badanych pracowników administracyjnych wybranych uczelni trudno o jednoznaczną ocenę polityki szkoleniowej organizacji. Pracownicy administracyjni badanych warszawskich uczelni publicznych i niepublicznych są zadowoleni z możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji w ramach szkoleń, dofinansowania studiów podyplomowych i kursów językowych. Podkreślają systemowe podejście uczelni do szkolenia pracowników (SGH, ALK). Mniej jednoznacznie oceniają możliwości rozwoju badani pracownicy pozostałych uczelni. Szczególnie na toruńskiej uczelni publicznej kadra administracyjna wskazywała na brak efektywnego systemu podnoszenia kwalifikacji.

Pośród pracowników badanych uczelni warszawskich widać różne preferencje odnośnie do szkoleń w obszarach tzw. umiejętności miękkich i twardych. Podkreślają oni konieczność dostosowania szkoleń do wymaganych na stanowisku kompetencji i rodzaju pracy. Niezadowolenie pracowników z oferowanych szkoleń w uczelni toruńskiej wiąże się ze słabą oceną ich poziomu merytorycznego i brakiem spójnej polityki szkoleniowej związanej z wybiórczą dostępnością szkoleń.

Szkolenie w organizacji stanowić powinno spójny system wzajemnie uzupełniających się elementów, na który składają się: rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych, planowanie szkolenia, realizacja szkolenia oraz ocena jego efektywności (Pocztowski 2018). Dokonana w raporcie ocena szkoleń pracowników dotyczy oceny efektywności szkolenia na poziomie reakcji na szkolenie – tj. subiektywnej oceny szkolenia, jego przydatności, wartości merytorycznej, sposobu przekazywania wiedzy itp. Badanie nie pozwala na uzyskanie pełnych informacji o ocenie szkoleń z poziomu wiedzy, tj. tego, czego nauczył się pracownik w wyniku szkolenia. Nie było ono także nakierowane na sprawdzenie zmiany zachowań pracowników w wyniku szkolenia, tj. co w efekcie szkolenia zostało wdrożone do codziennej pracy pracownika administracyjnego oraz jakie to przyniosło efekty na poziomie działu i dalej – całej uczelni. Mimo tego w wypowiedziach respondentów zarysowuje się potrzeba całościowego i systematycznego spojrzenia na szkolenia w organizacji. Badani zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i na niższych stanowiskach w hierarchii deklarują, że szkolenia muszą przynieść wymierne korzyści dla jednostki lub całej uczelni.

Reakcja pracowników na szkolenia oraz wskazanie na oczekiwane przez nich rodzaje szkoleń stanowią dobry trop do oceny potrzeb szkoleniowych uczelni. Zestawienie opinii pracowników z celami i strategią uczelni, strukturą organizacyjną administracji, opisami stanowisk pracy, a także wynikami okresowych ocen pracowniczych (Król 2014c) może stworzyć kompletny obraz potrzeb danej uczelni w zakresie szkoleń pracowników administracji. W znakomitej większości badanych uczelni pracownicy administracyjni wskazywali na potrzebę podjęcia i/lub kontynuacji szkoleń w zakresie zarządzania projektami. Pojawiały się także często potrzeby związane z rozwojem kompetencji języko-

wych (język angielski). Badani podkreślali również konieczność rozwoju w obszarze szeroko rozumianego zarządzania ludźmi, np.: studia podyplomowe z zakresu kadr i płac oraz rekrutacji i selekcji pracowników, studia podyplomowe z psychologii biznesu, szkolenia z zakresu umiejętności menedżerskich, takich jak rozwiązywanie konfliktów, negocjacje, komunikacja czy motywowanie personelu. Ich oczekiwania i opinie w zakresie potrzeb szkoleniowych świadczą m.in. o tym, iż zdają sobie doskonale sprawę z tego, jakie znaczenie ma właściwe zarządzanie pracownikami dla efektywnej realizacji zadań administracji. Dodatkowo, pojedynczy respondenci wskazywali na brak systemu ocen pracowniczych, postrzegając go jako niezbędny element ścieżki rozwoju zawodowego pracownika.

Ostatnie zmiany w ustawie o szkolnictwie wyższym wprowadziły szereg zmian do uczelni, otwierając nową drogę dla profesjonalizacji kadry administracyjnej. Powoduje to wzmocnienie roli rozwoju zawodowego tej grupy pracowników w oparciu o spójny system szkoleniowy. Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych zaprezentowane w raporcie powinny zostać uzupełnione o informacje z poziomu uczelni jako całości oraz z poziomu poszczególnych działów/zespołów pracowniczych.

Oceny pracownicze

Oceny pracownicze w organizacji mogą być dokonywane na dwa sposoby. Pierwszym z nich jest ocena bieżąca, której celem jest bieżące, codzienne monitorowanie sposobu wykonywania pracy przez pracowników, dawanie informacji zwrotnej i wprowadzanie ewentualnych korekt. Drugi sposób jest bardziej sformalizowany i zakłada stworzenie systemu, który w sposób przejrzysty, systematyczny i kompleksowy pozwoli na dokonanie oceny pracy pracownika pod kątem efektów jego pracy, jego zachowań czy posiadanych kompetencji. Dobrze skonstruowany system okresowych ocen pracowniczych (SOOP) powinien odpowiadać na pytania: kogo oceniamy, kto ocenia, kiedy ocenia, co ocenia, jak ocenia i dlaczego ocenia (Pocztowski 2018).

Pośród badanych organizacji jedynie w uczelniach warszawskich istnieją systemy formalnej oceny pracowniczej, a tylko w jednej z nich (ALK) jest on oceniany pozytywnie przez pracowników administracji. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, SOOP stosowany w tej uczelni jest skrojony na miarę, a pracownicy administracyjni oceniani są w ramach poszczególnych jednostek. Ocena dokonywana jest raz w roku, narzędziem wykorzystywanym w tym procesie są arkusze ocen, a podmiotami dokonującymi oceny są pracownik oraz jego przełożony. Z informacji przedstawionych w raporcie wynika, iż kryterium oceny stanowią kompetencje pracowników, ale brak w tej materii bardziej szczegółowych informacji. Widać natomiast wyraźne powiązanie systemu oceny pracowniczej z innymi elementami procesu kadrowe-

go – takimi jak rozwój kompetencji, program szkoleń czy premie roczne. Pracownicy rozumieją zatem, dlaczego są oceniani i na co przekładają się wyniki oceny ich pracy. Powoduje to, iż system okresowej oceny pracowniczej w tej uczelni jest oceniany pozytywnie.

W pozostałych uczelniach, w których funkcjonują formalne systemy ocen pracowniczych, stosunek respondentów do tego typu rozwiązań jest bardziej krytyczny. Wynika to przede wszystkim z braku powiązania tego systemu z narzędziami motywowania płacowego (premie, nagrody) oraz z brakiem przełożenia na możliwości rozwoju (awansu w strukturze administracji). Krytyczne uwagi pod adresem funkcjonujących systemów ocen pracowniczych dotyczyły także braku przejrzystości i zrozumienia systemu ocen przez pracowników oraz złego doboru kryteriów oceniania i sposobu ich pomiaru.

W pozostałych badanych uczelniach nie funkcjonuje formalny system oceny pracowniczej. Proces pracy nadzorowany jest w dużej mierze w oparciu o ocenę bieżącą, choć ta, jak przyznają pracownicy uczelni poznańskiej, mimo iż chroni przed nadmiernym rozbudowaniem procedur biurokratycznych, nie daje pracownikom jasnych informacji co do oczekiwań i celów stawianych ich jednostkom.

Motywowanie pracowników administracji

Aby praca była wykonywana w sposób efektywny, nie wystarczy, by pracownik wiedział, jak ma wykonać daną pracę i miał ku temu odpowiednie warunki. Niezbędnym elementem do efektywnego wykonywania pracy jest chęć – motywacja pracownika do pracy. Niektórzy badacze rozróżniają pojęcie motywacji (ujęcie atrybutowe) a motywowaniem do pracy (ujęcie czynnościowe), zauważając, iż motywacja to wewnętrzny stan człowieka, to, czym on kieruje się w swoim życiu, to, co skłania go do podjęcia danego działania lub zmiany jego kierunku. Motywowanie natomiast polega na takim oddziaływaniu na motywy postępowania podwładnych, by zachęcić ich do realizacji celów organizacji poprzez stworzenie im możliwości realizacji ich systemów wartości i potrzeb (Borkowska 2014; Poczrowski 2018).

Pracownik potrzebuje być motywowany, a motywowanie w organizacji powinno być działaniem celowym i systematycznym. Jeśli tego brakuje, pracownik sam szuka motywacji do działania – jak to robi jedna z respondentek, twierdząc: „Ja się sama wewnętrznie motywuję. Mam taki charakter. Kiedyś usłyszałam od kogoś, że nawet jakbym otrzymywała 1 zł, to bym pracowała, jak pracuję” (Raport, s. 41). Wypowiedź ta świadczy o braku skutecznego systemu motywowania (szczególnie w zakresie motywacji płacowej) w uczelni, w której pracuje respondentka i wskazywać może na to, iż jej motywacja do pracy wiąże się bardziej z otrzymywaniem materialnych czy niematerialnych gratyfikacji pozapłacowych. Na niski poziom wynagrodzeń pracowniczych

wskazuje wymownie wypowiedź respondenta z uczelni publicznej: „Wyśokość wynagrodzenia, jaka jest proponowana, jest śmieszna, więc pracujemy raczej dla idei” (Raport, s. 25). Nie wiemy, jaką ideę miał na myśli respondent, ale tak sformułowane zdanie może wskazywać na pewne poczucie misji i społecznego prestiżu instytucji, w której pracuje, co pomaga mu zmotywować się do pracy pomimo niskiej pensji. W porównaniu do innych jednostek sfery budżetowej zarobki na uczelni wydają się jednak dla niektórych respondentów na tyle atrakcyjne, że zdecydowali się na pracę w szkolnictwie wyższym, co może wskazywać na specyfikę motywowania płacowego w sektorze publicznym, w którym wynagrodzenia nie są jedynym i nie zawsze najważniejszym motywatorem do podjęcia zatrudnienia.

Respondenci niewiele mówią o płacowych motywatorach. Z ich wypowiedzi wynika, że oprócz wynagrodzeń podstawowych niektórzy z nich mogą liczyć na premie, nagrody, wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe oraz dodatkowe wynagrodzenie z pracy w projektach (często wynikające z dodatkowo podpisanych umów cywilnoprawnych i finansowane ze środków zewnętrznych). Poza jedną uczelnią (ALK) pracownicy administracyjni negatywnie oceniają funkcjonujący w ich jednostkach system premiowania i nagradzania. Premia ze swej natury ma charakter regulaminowy, a pracownik spełniający kryteria premiowe może rościć sobie prawo do jej otrzymania. Inaczej jest z nagrodami, które ze swej istoty są uznaniowe. Z informacji zawartych w raporcie widać, iż systemy premiowe w większości badanych uczelni nie są przejrzyste, a premia nie jest powiązana z wynikami pracy i rezultatami ocen pracowniczych. Pracownicy nie rozumieją także do końca, za co mogą być nagrodzeni. Zbyt duża uznaniowość w przyznawaniu gratyfikacji finansowych rodzi dyskomfort i działa demotywująco. Z badania wynika, iż jedynie w przypadku działów zarządzających projektami grantowymi, dzięki możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego, pracownicy administracyjni są odpowiednio wynagradzani, a ich wpływ na sukces uczelni jest dużo bardziej widoczny.

Na tym tle rola motywowania pozapłacowego wydaje się nie do przecenienia zarówno w kontekście przyciągnięcia pracowników do organizacji, jak i w kontekście ich utrzymania i motywowania do rozwoju. Biorąc pod uwagę pierwsze z wymienionych, respondenci podkreślają, iż do podjęcia pracy na uczelni skłoniły ich:

- ✓ wysoki prestiż społeczny uczelni;
- ✓ charakter pracy (realizacja ciekawych projektów i zadań, możliwość wpływania na pewne procesy na uczelni);
- ✓ stabilność zatrudnienia;
- ✓ łatwość w łączeniu pracy zawodowej z życie prywatnym;

- ✓ dobra atmosfera i mniejsza presja w pracy (np. w porównaniu do pracy w korporacji).

Do pozostania w zatrudnieniu oraz do rozwoju pracownicy administracyjni motywowani są poprzez:

- ✓ dofinansowanie kształcenia, dostęp do szkoleń i kursów językowych;
- ✓ zaufanie przełożonego, niewielką kontrolę, samodzielność pracowników;
- ✓ ustne pochwały, pozytywną informację zwrotną od przełożonych i klientów, eksponowanie osiągnięć pracowników w nieformalnych rozmowach;
- ✓ socjalne bonusy (ubezpieczenie medyczne, karty sportowe, premie świąteczne);
- ✓ elastyczność zatrudnienia (dla pracujących mam).

Pomimo zmieniających się uwarunkowań prawnych i większej presji na profesjonalizację pracy kadry administracyjnej, praca na uczelni postrzegana jest wciąż jako stabilna i ciekawa. Kolejny raz przekonujemy się o ogromnej roli nieformalnych, bliskich relacji, które nie tylko pomagają pracownikom administracyjnym poruszać się często w archaicznym i mocno zhierarchizowanym otoczeniu, ale także wpływają motywująco na ich rozwój i sposób wykonywania pracy. Pracownicy cenią sobie zaufanie przełożonego oraz szczerze uznanie, które nie zawsze musi mieć charakter formalny. Pragną mieć także wpływ na dokonujące się na uczelni procesy, co świadczy o ich aspiracjach oraz identyfikacji z organizacją, w której pracują.

Podsumowanie

Ogromna rola więzi nieformalnych wspierających pracowników w załatwianiu spraw w gąszczu hierarchii i często archaicznych rozwiązań organizacyjnych, słabość motywowania płacowego, charakter pracy, w którym trudno o jednoznaczną mierzalność efektów (sama organizacja pracy i jej rodzaj wymuszają wykonywanie obowiązków na określonym poziomie), silna identyfikacja zatrudnionych z organizacją o wysokim prestiżu społecznym to cechy charakterystyczne dla modelu zarządzania pracownikami w badanych uczelniach wyższych. Z uwagi na duże znaczenie relacji między pracownikami oraz kluczową rolę motywowania pozapłacowego przy braku kompleksowych rozwiązań w sferze oceniania i rozwoju pracowników model ten nosi znamiona modelu *human relations*. Wyjątkiem są uczelnie warszawskie, gdzie zauważa się systemowe podejście do rozwoju kadr, tworzy się w tym celu specjalne progra-

my i jednostki (np. Centrum Otwartej Edukacji na SGH), a także opracowuje się i wdraża formalne systemy ocen pracowniczych. Wiąże się to z pewnością z otoczeniem, w jakim funkcjonują badane uczelnie – bardziej konkurencyjnym i szybciej zmieniającym się, oferującym lepszy dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr, co powoduje, że zarządzanie pracownikami staje się bardziej kompleksowe i bliższe modelowi *human resources*.

Podobny podział zarysowuje się pomiędzy uczelniami publicznymi i niepublicznymi, na korzyść tych drugich, w których zarządzanie ludźmi ma raczej cechy podejścia *HRM*, co z resztą zauważają autorzy na pierwszych stronach raportu. Przyglądając się sposobowi zarządzania ludźmi z perspektywy jednostek (działów) danej uczelni, podejście *human resources* najbardziej widoczne jest w działach zajmujących się projektami grantowymi, gdzie wyraźniej można dostrzec i mierzalność efektów, i ich powiązanie z wynagrodzeniem (poprzez finansowanie grantowe) oraz ich wpływ na sukces jednostki i całej organizacji.

Z drugiej strony, z badania wyłania nam się pracownik administracji jako ten stojący w swoich oczekiwaniach co do pracy na wierzchołku piramidy potrzeb Abrahama Masłowa, ceniący pracę samodzielną i rozwojową. Jest to pracownik z teorii Y Douglasa McGregora, lubiący swoją pracę i wewnątrznie do niej zmotywowany, zdolny do działań kreatywnych i rozwoju. Zarządzanie takim pracownikiem wymaga podejścia kompleksowego i systemowego i nie może być realizowane tylko na poziomie operacyjnym. Co zatem zrobić, by odpowiednio zagospodarować zasób oddawany do dyspozycji przez takich pracowników?

Po pierwsze, potrzeba wyraźnego sformułowania oczekiwań i celów stawianych jednostkom administracyjnym – tak by ich wpływ na sukces uczelni (nawet jeśli nie jest on tak bezpośredni jak w przypadku projektów grantowych) był uchwytne. Umożliwi to spojrzenie na zarządzanie tą kategorią pracowników nie tylko na poziomie operacyjnym, ale także na poziomie strategicznym, co pozwoli na faktyczne potraktowanie tej kategorii zatrudnionych jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Po drugie, konieczne jest zbudowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w spójności ze strategią ogólną uczelni w obszarach związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich rozwojem, ocenianiem i motywowaniem. Potrzeba systemu ocen pracowniczych powiązanego ze ścieżkami rozwoju i wynagradzania pracowników, rozwiniętego systemu szkoleń zakładającego pogłębioną analizę i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych z poziomu organizacji i jej celów, przez poziom działów, do poziomu pracownika włącznie. Potrzebne jest wreszcie podjęcie próby oceny efektywności szkoleń na wielu poziomach – z pokazaniem ich wpływu na efekty organizacji jako całości, w obszarze doskonałości naukowej włącznie.

Po trzecie, konieczne jest formalne wzmocnienie kluczowej dla zarządzania zasobami ludzkimi roli bezpośrednich przełożonych. Z badania wynika, że na

poziomie relacji nieformalnych menedżerskie role bezpośrednich przełożonych wypełniane są znakomicie. Odnieść można nieodparte wrażenie, że radzą sobie trochę „po partyzancku”, próbując dobrą atmosferą, docenianiem pracowników w nieformalnych rozmowach uzupełnić luki w systemie zarządzania ludźmi lub nawet zbudować go na potrzeby swojego działu. Należy ich wesprzeć w sposób bardziej systemowy – np. przez prężny dział personalny pomagający menedżerom pierwszej linii w sprawach kadrowych i jednocześnie będąc partnerem biznesowym dla władz uczelni.

Po czwarte, potrzeba budowania orientacji na klienta i traktowania pracowników administracji jako ważnych interesariuszy w procesie dochodzenia do doskonałości naukowej. W tym kontekście pracownicy administracji, choć mogą być niewidoczni w sensie sprawnego i niezaburzającego innych procesów wykonywania swoich zadań, to wyniki ich pracy i wpływ na osiągnięcie naukowych celów uczelni powinny być widoczne. Uwidocznienie efektów ich pracy pomoże w dostrzeżeniu ich realnej i niezbędnej obecności przy tworzeniu i realizacji ważnych dla uczelni procesów.

Literatura:

Borkowska, Stanisława. 2014. *Motywacja i motywowanie*. W: Henryk Król i Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.

Griffin, Ricky W. 2020. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

Król, Henryk. 2014a. *Transformacja pracy i funkcji personalnej*. W: Henryk Król i Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.

Król, Henryk. 2014b. *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. W: Henryk Król i Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.

Król, Henryk. 2014c. *Proces szkolenia pracowników*. W: Henryk Król i Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.

Piotrowski, Włodzimierz 2011. *Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.

Pocztowski, Aleksy. 2018. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: PWE.

Celowe postępowanie progodnościowe?

Jakość życia w pracy osób zatrudnionych
w administracji polskich uczelni wyższych
jako przedmiot badań i ich autorefleksji

*Każdy człek natomiast, bez względu na to, czy się wyróżnia
zdolnościami, czy raczej zbliża się do wartości przeciętnych,
obstaje przy swoim dobrym prawie (...): nie pozwolić
automatyzmowi stosunków społecznych ani innym siłom
ślepo dławiącym na zaprzepaszczenie walorów indywidualnych,
które posiada. Streszcza się to w postulatcie godności osobistej (...).*

Tadeusz Kotarbiński (1967, s. 54-55)

Przedmiot i cele opracowania

W niniejszym tekście **podejmuję próbę prezentacji autorskiego rozumienia pojęcia „godność osobista człowieka”** (w oparciu o dyskusje toczone na ten temat w literaturze przedmiotu) w ramach przyjętej socjologicznej perspektywy (oczywiście jednej z możliwych do zastosowania w analizie istoty godności). **Zarysowane poniżej rozumienie godności odnoszę następnie do zdiagnozowanych doświadczeń, opinii i potrzeb pracowników administracji polskich uczelni wyższych, poszukując ogólnego rysu ich aktualnego poczucia godności w miejscu pracy, ale także kreśląc potencjał do dalszych praktyk eksploracyjnych i inżynieryjnych w tym zakresie.**

Nie jest moim celem prowadzenie filozoficznych rozważań o przyrodzonych i niezbywalnych źródłach ludzkich praw i wolności. Jak wskazuje Stephen Riley, godność jest normą o unikalnych właściwościach dyskursywnych: jest

¹ Kierownik Katedry Badania Jakości Życia i Socjologii Stosowanej w Instytucie Socjologii UMK w Toruniu.
Kontakt: arekarwa@umk.pl.

zasadą, heurystyką i normą bezwzględną (Riley 2013). I dlatego też możemy prowadzić o niej rozważania w ramach różnych perspektyw czy dyscyplin. Prezentowane tu ujęcie godności ma konkretną wartość operacyjną na rzecz realizacji zasadniczego celu niniejszego tekstu. Jak już sygnalizowałem, mam tu na myśli **analizę różnych potrzeb, które w doświadczeniu jednostkowym i grupowym kształtują stosunek do godności osobistej pracowników administracji polskich uczelni**. Godność bazuje na możliwościach zaspokajania potrzeb dzięki dostępnym zasobom, a kluczowym polem (dostarczania niezbędnych zasobów, ale także jako środowisko, w którym człowiek spędza znaczną część swojego życia) jest w tym względzie środowisko pracy. W tekście wprowadzam pojęcie jakości życia w pracy, jako wielowymiarowych warunków kształtujących poczucie dobrobytu i dobrostanu przedstawicieli różnych profesji.

Zaprezentowane tu ujęcie godności jest z jednej strony pomysłem na kolejne, sprofilowane eksploracje doświadczeń zawodowych kadr administracyjnych wyższych uczelni w dalszych działaniach na rzecz poprawy warunków ich pracy, ale także jako robocza perspektywa do przyjrzenia się wynikom zrealizowanych już badań, skoncentrowanych na postrzeganiu siebie w miejscu pracy przez personel uczelni publicznych i niepublicznych.

Jak wskazuje Janusz Mariański, socjologowie zwracają uwagę na społeczne aspekty godności ludzkiej, analizując wielorakie formy poniżania człowieka i nierespektowania jego praw do godnego życia (Mariański 2017). Podobnie Maria Ossowska uznawała w tym względzie, że socjolog nie zajmuje się godnością w sensie ontologicznym, lecz tą godnością, która nie przysługuje automatycznie człowiekowi jako takiemu (Ossowska 1970). **A zatem człowiek może doznawać upokorzeń, czy nawet gwałtów na swojej godności i to jest przestrzeń do socjologicznych analiz**. Dla socjologa godność jest cechą, która odkrywa się w życiu społecznym (godność zdobywa się, potwierdza i traci, będąc partnerem – stroną – w interakcjach społecznych). Jest to zatem wyzwanie mojej dyscypliny i naukowej profesji (socjologii), aby podążać za społecznymi warunkami procesów nabywania godności, utrzymywania, ujawniania kontekstów jej utraty i sposobów (oraz możliwości) odzyskiwania, konsekwencji przynależności do określonych zbiorowości, którym przypisuje się określoną godność, a także praw i obowiązków, które z tego faktu wynikają. Naturalnie to złożone wyzwanie. W tym „komentarzu” jedynie uchwycę ogólne determinanty poczucia godności i kluczowe zasoby w konstruowaniu tego poczucia wśród kadr administracyjnych wyższych uczelni.

W oparciu o przedstawione poniżej ujęcie „godności osobistej” postaram się skierować uwagę na współczesnego człowieka, funkcjonującego w konkretnym środowisku pracy. **Jest to przestrzeń, w której pracownicy rektoratów, dziekanatów czy sekretariatów konstruują swoje potrzeby, ale**

i konstruuja swoje poczucie godności poprzez nabywanie, eksponowanie i wykorzystywanie wielorakich zasobów. Od lat mam okazję przyglądać się i wsłuchiwać w to, czego potrzebują przedstawiciele uczelnianej administracji² – jak czują się jako „grupa” pracownicza, jak pozycjonują się i są pozycjonowani względem pracowników badawczo-dydaktycznych, jak przedstawia się ich poczucie ogólnego dobrostanu w związku z wykonywaną pracą, jak przekłada się ona na zdrowie, poczucie bezpieczeństwa, sytuację ekonomiczną, jak wyglądają relacje w zespołach. Są to wszystko istotne kwestie, wielowymiarowe zasoby, których posiadanie lub nie, czy realność dostępu do nich decyduje o poczuciu godności w miejscu pracy, ale i generalnie w życiu społecznym.

Autorskie rozumienie godności

Jak wskazywałem, nie podejmuję się tu gruntownego przeglądu socjologicznego dorobku w zakresie przejawów godności człowieka i form jego upokarzania w życiu społecznym. Sygnalizuję jedynie kilka kluczowych wątków, które stanowią grunt dla przedstawionego dalej ujęcia, pozwalającego rozpatrywać codzienne doświadczenia zawodowe pracowników administracji polskich uczelni sportretowanych w raporcie³.

Jacek Jan Pawłowicz stwierdza, że godność człowieka zakłada nie tylko konieczność respektowania prawa do wolności (aspekt pozytywny), ale także zakaz poddawania człowieka takim sytuacjom, czy takiemu traktowaniu, które mogą tę godność podeptać (aspekt negatywny) (Pawłowicz 2012). Jednocześnie jednak oczywiste jest, że ten oczekiwany „idealistyczny” scenariusz konsekwentnego i wielowymiarowego respektowania godności człowieka w życiu społecznym nie istnieje. Z nami i obok nas dokonują się stale procesy prześladowania, dyskryminowania, naruszania integralności człowieka – jego cielesności, myśli, przekonań. Wielu z nas funkcjonuje w warunkach życia w strachu, pod presją, pod wpływem samooskarżeń, które jednak nie rodzą się „z powietrza”. Zniewolenia depczące nasze poczucie godności płyną pozornie z naszego wnętrza, ale są konstruktem wynikającym ze społecznego oddziaływania innych na nas (także jako spuścizna poprzednich pokoleń, która staje się naszym udziałem poprzez nasze funkcjonowanie w różnych środowiskach). Często z atakiem na godność wiążemy takie postawy, jak poniżanie,

2 Zarówno jako badacz i nauczyciel akademicki zatrudniony w polskich uczelniach, ale także jako Przewodniczący Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia UMK, mający dostęp do unikatowych danych, pochodzących z powtarzalnych pomiarów satysfakcji pracowników (w tym kadr administracyjnych).

3 Raport z badania jakościowego pracowników administracji centralnej polskich uczelni w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej”. Inny Format, Gdańsk 2020.

zniewolenie czy wykorzystywanie człowieka. Ale to również np. alkoholizm, narkomania, prostytutka, sprzeniewierzenie się sobie oraz swoim wartościom i normom moralnym, brak akceptacji siebie, bezmyślne naśladownictwo innych, brak szacunku do siebie samego. Rezultatem tych postaw i praktyk jest głębokie poczucie poniżenia, dewastacji wartości osobistej. Socjolog stwierdza jednak, że **niezależnie czy koncentrujemy się na bezpośrednim, czynnym akcie ataku na godność jednostki (np. zastraszanie pracownika przez pracodawcę), czy też na samej decyzji jednostkowej, praktyce konkretnej jednostki, która niesie dla niego konsekwencje w postaci poczucia poniżenia (np. uzależnienie od zakupów, ale też pochwał), zawsze jest to związane z „relacją do kogoś”**. Niezależnie czy tłem jest tu brak potencjału do obrony uznawanych przez siebie wartości przy czynnej ingerencji innych, czy rezygnacja z tych wartości z siebie samego, w wyniku poniżania się dla osobistych korzyści (Ossowska 1970). Niezależnie, czy mowa tu o naszej cesze, wynikającej naturalnie z urodzenia (w powiązaniu z dostępnymi w związku z tym faktami zasobami i statusem), czy mowa tu o oddziaływaniu społeczno-kulturowym (nadanie nam z zewnątrz godnościowej etykiety), zawsze godność jest wartością wśród ludzi, wobec ludzi, na tle ludzi i od ludzi.

Godność może być utracona, ale także odzyskana (Grzegorzczak 1983). To wiedzie nas do stwierdzenia faktu, że jest to proces utraty i odzyskiwania konkretnych zasobów, a które decydują o wzroście lub utracie osobistej wartości. Kluczowym zasobem jest w tym względzie poczucie odczuwanego do siebie szacunku (jako kluczowej wartości), z prawem do obrony i respektowania przez innych tego, co dla nas ważne (Kiciński 1989). W ujęciu socjologicznym godność nie jest wrodzoną czy naturalną jakością naszej egzystencji, ale efektem samoświadomości, a zatem subiektywnego poczucia, konstruowanego w odniesieniu do własnych wyobrażeń o tym, co powszechne, właściwe, normatywnie akceptowane etc. (Luhmann 2008). Jak wskazywał Niklas Luhmann, rozwój praktyk społecznych i instytucjonalnych powstaje poprzez zmianę wewnętrznych praktyk komunikacyjnych (Luhmann 2008). W tym względzie mówimy o złożonym procesie komunikacji z otoczeniem i z samym sobą oczywiście w oparciu o społeczne relacje.

W źródłach pochodzących z „klasycznego okresu socjologii” możemy znaleźć metody (podejścia, narzędzia analityczne) pozwalające nam zarówno na odkrywanie sposobów, w jakich godność ludzka ma być „postrzegana” w zakresie relacji międzypersonalnych (na poziomie mikro), a na poziomie makro – w jaki sposób możemy dostrzec, że godność wykracza poza sztuczne zamknięcie w jakimkolwiek aspekcie życia (ekonomicznym, politycznym lub kulturowym) (Hodgkiss 2013). Oznacza to, że z jednej strony dysponujemy narzędziami do analizy przyczyn, form i skutków procesów dyskryminacji, uprzedmiotowienia, zdominowania czy eksploatacji, z drugiej zaś jasne jest,

że systemy, które są ustanowione i zaprogramowane w obszarze np. ekonomii, mają swoje konsekwencje wyrażone poczuciem godności członków społeczeństw nie tylko w tym obszarze, ale także w innych (np. w kulturze). Przecież decyzje polityczne dotyczące np. prawa pracy (jak choćby zdefiniowany tryb zwalniania pracowników) znajdują wyraz w praktykach na rynku ekonomicznym, a także mogą stawać się okrzepłymi wzorami kulturowymi (jako upowszechniona norma i zachowania zgodne z tą normą). To, co zdefiniujemy prawnie, staje się normą w rękach ludzi, którzy użyją jej zgodnie z dominującymi współcześnie wartościami czy interesami.

Mając świadomość powyższych prawd i założeń, wyrażających społeczne aspekty konstruowania, podtrzymywania, ale i deprecjonowania godności człowieka, czas na przedstawienie definicji „godności osobistej człowieka”. W mojej interpretacji **godność** jest **faktem społecznym wartości osobistej człowieka** (wyższego rzędu), **znajdującym podstawę w dostępnych człowiekowi zasobach** (kształtujących jego jakość życia), **których uzyskiwanie regulowane jest prawem** (formalnym w postaci kodeksów lub nieformalnym w formie norm społeczno-kulturowych) jako warunków wpływających na możliwość pozyskiwania/gromadzenia zasobów), **a znajduje potwierdzenie** (swoją wyraz) **w partycypacji społecznej** (przestrzeń interakcyjna z innymi ludźmi, w której wyraża się/potwierdza nasza godność).

Człowiek kontaktuje się ze swoją godnością (ocenia, weryfikuje) poprzez zasoby, które posiada. Mowa tu o wielowymiarowym zestawie tych zasobów, które porządkuje według własnej hierarchii ich ważności. Jednak nasz system wartości kształtuje się w konkretnej kulturze, w której upowszechnione są konkretne czynności, wartości i usposobienia. Zawsze zatem odnosimy się w tej ocenie do tego „kulturowego standardu”. Równamy do innych: w dążeniach, aspiracjach, potrzebach, ocenie własnego dobrobytu (dobra materialne) i dobrostanu (subiektywne poczucie uogólnionej satysfakcji).

Niedostatek (i brak dostępu) (do) konkretnych zasobów – czy to materialnych, czy niematerialnych – wynika z praw i norm stanowionych w społeczeństwie. Kluczowe dla naszego poczucia godności zasoby to:

Zasoby materialne:

- ✓ Przychody pieniężne (w tym wysokość wynagrodzenia, adekwatność przychodów do wkładu pracy, kompetencji, wykształcenia, także w aspekcie relacyjnym [porównawczym]), oszczędności, posiadane mienie i jego jakość.

Zasoby niematerialne (w dużej mierze związane z wolnością):

- ✓ Stan zdrowia fizycznego i psychicznego.
- ✓ Poziom uzyskanego wykształcenia.
- ✓ Nabyte i uświadamiane umiejętności.
- ✓ Posiadane kompetencje komunikacyjne (kod językowy, którym się posługujemy: uroszczony vs rozwinięty).
- ✓ Poczucie sprawczości (w tym poczucie realności zmiany swojej sytuacji i możliwości rozwoju).
- ✓ Poczucie podmiotowości (udziału w konstruowaniu sytuacji społecznych, w których uczestniczymy).
- ✓ Szacunek, jakim w naszej percepcji jesteśmy obdarzani przez innych.
- ✓ Zdolność dawania, poświęcania się (zdolność do występowania w roli osoby, która daje, a nie tylko otrzymuje).
- ✓ Potencjał do obrony tego, co dla nas ważne.
- ✓ Utrzymywane relacje i więzi.

Zamknięty dostęp do konkretnych zasobów materialnych (środków gwarantujących bezpieczeństwo socjalne, możliwość zmiany środowiska zamieszkania, nabywania konkretnych dóbr), ale i niematerialnych (do edukacji, pewności siebie, szacunku, sprawczości) wynika z formalnych reguł (np. uprawnienia obywatelskie wyrażone prawem socjalnym, wysokością stawki godzinowej za pracę, wysokością minimalnego wynagrodzenia, kosztów dostępu do placówek edukacyjnych gwarantujących wysoką jakość płatnej oferty), ale i norm społeczno-kulturowych (formy traktowania pracowników na konkretnych stanowiskach, stygmaty związane z miejscem zamieszkania, poczucie bycia gorszym ze względu na brak dostępu do dóbr, znamionujących adekwatność statusową – np. markowe ubrania, przypisanych obowiązków w gospodarstwie domowym, ale i w miejscu pracy ze względu na płeć, przynależność etniczną etc.). Mówiąc o prawie, w kontekście dostępu do wysokiego poczucia godności, należy wymienić dodatkowo takie aspekty, jak świadomość przysługujących uprawnień, zakres dostępu do informacji, wykorzystanie przysługujących uprawnień (korzystanie ze świadczeń, usług, możliwości wyrażania opinii, podejmowania decyzji w drodze głosowania), posiadanie reprezentacji politycznej czy branżowej, dostępne możliwości zajmowania określonej przestrzeni fizycznej. Warto zauważyć, że w odniesieniu do pracowników administracji polskich uczelni jesteśmy w stanie wskazać

konkretny zestaw formalnych i nieformalnych uprawnień: będzie to zarówno zdefiniowana w danej uczelni wysokość wynagrodzenia, formalne możliwości korzystania ze wsparcia na inicjatywy prorozwojowe danego pracownika, jak i nieformalne (a często okrzepłe) możliwości uczestniczenia w procesach decyzyjnych, wyrażania opinii, a nawet prawa do zajmowania konkretnej przestrzeni.

Areną, w której dokonuje się akt oceny naszej godności, jest kontakt z drugim człowiekiem. To w relacji do innych przebiega akt naszej samooceny, określenia tego, co znaczę, jaka jest moja wartość, jak oceniam jakość swojego życia, czy znajduję podstawy, by myśleć o sobie, swojej przyszłości, własnych możliwościach. Generalnie jednak w oparciu o tę wielowymiarową konfrontację tego, co mam, z tym, co mają inni, tego, jakie koszty ponoszę, aby mieć to, co inni, w konfrontacji z normami własnymi, tego, co doświadczam ze strony innych w odniesieniu z kolei do tego, co uznaję za ważne w podtrzymywaniu wagi siebie jako partnera dla innych, ujawnia się nasze poczucie godności osobistej. Jednocześnie stale potrzebujemy potwierdzenia tej godności, a nasze „prywatne lustro” do tego nie wystarcza. Potrzebni są inni ludzie, a bycie z nimi w relacjach daje nam w tym względzie komunikat – dane niezbędne do weryfikacji tego, „jak się ma nasza godność?”.

Jak wskazywałem wcześniej, gwałt na ludzkiej wolności dokonuje się zarówno w wyniku bezpośrednich aktów deprecjonowania naszego znaczenia ze strony innych (gdy przykładowo pracownik administracji podlega presji, deprecjonowaniu czy lekceważeniu ze strony roszczeniowego pracownika naukowo-dydaktycznego, który „czuję się lepszy”), jak w wyniku naszych prób dostosowania się do kulturowych standardów życia, a zatem są to autoupokorzenia (tj. kiedy zauważam, że przestałem dostrzegać niesprawiedliwość dysproporcji płacowych, które mnie dotyczą). Jest wiele aktów i przestrzeni, w których dokonują się praktyki deprecjonowania czyjejs godności. W niniejszym opracowaniu chcę skupić się jedynie na człowieku (pracowniku administracji polskich uczelni) w swoim miejscu pracy – jego potrzebach dostępu do określonych zasobów (wpisanych w poczucie godności w związku z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi) oraz podstawowych perspektywach doświadczania uprzedmiotowienia. Można przyglądać się obecnym w dyskursie akademickim ujęciom i wymiarom zadowolenia z pracy. Oczywiście można w tym względzie skorzystać z zaadaptowanych na potrzeby środowiska pracy uproszczonych skal (w tym wymiarów) mierzących jakość życia (Diener i in. 1985). W badaniach różnych typów organizacji od lat badacze koncentrują się na subiektywnym poczuciu dobrostanu pracowników (*Well-Being*), bazującym na wpływie pracy na zdrowie, poczucie bezpieczeństwa, relacje społeczne w miejscu pracy i poczucie sensu wykonywania pracy w powiązaniu z kulturą organizacyjną i infrastrukturalnymi warunkami pracy (Menard, Brunet 2011; Czerw 2019).

Można także koncentrować się na takich aspektach, jak: wydajność, pozytywny odbiór środowiska pracy, doświadczanie stresu, zdolność do stabilizowania nastroju, zarządzanie energią, relacje społeczne w miejscu pracy, wsparcie ze strony przełożonych, sensowność (celowość) wykonywanych obowiązków, doświadczanie wsparcia ze strony pracodawcy⁴. Można także analizować kwestię sprawiedliwości organizacji poprzez koncentrację na sprawiedliwości proceduralnej, interakcyjnej, informacyjnej i dystrybtywnej (Wnuk 2018).

Dla uporządkowania tych najważniejszych zasobów, których człowiek potrzebuje, aby czuć się godnie, skorzystam jednak z wymiarów (aspektów) składających się na subiektywną, wielowymiarową ocenę jakości życia postulowaną przez emerytowanego profesora Wydziału Zdrowia Deakin University w Melbourne Roberta A. Cumminsa (Cummins 2005). Ten wybitny badacz podkreśla konieczność uwzględnienia w próbach kompleksowego (ale nie nazbyt rozproszonego) uchwycenia jakości życia: poczucia dobrostanu emocjonalnego, którego doświadczenie nas interesuje, stanu zdrowia, relacji rodzinnych i społecznych, dobrobytu materialnego, pracy zawodowej i innych form aktywności, poczucia pewności i bezpieczeństwa, a także funkcjonowania w społeczności.

Wskazana wyżej struktura analizy jakości życia jednostek w praktyce związana jest z oceną godności człowieka. Niemal wszystkie wyodrębnione przeze mnie godnościowe zasoby mieszczą się bowiem w ramach tak rozumianych wymiarów jakości życia. Aby mówić o godności człowieka w powiązaniu z dostępnymi mu zasobami, należy odkrywać ogólne samopoczucie i zadowolenie z życia jednostek (i determinanty ich zmienności), zakres zdrowia fizycznego i psychicznego (także z koncentracją na poczuciu zagrożenia w tym względzie, autoanalizach symptomów), codzienne relacje rodzinne (podział ról, interakcje, a także odczuwany deficyt takich interakcji), zasoby ekonomiczne i sposoby ich uzyskiwania, zakres odczuwanego bezpieczeństwa i różnych czynników wpływających na poczucie zagrożenia czy wreszcie formy prowadzenia życia społecznego wraz z naznaczaniem naszego statusu.

Niniejszy zestaw zasobów, które człowiek hierarchizuje, i które stanowią podstawę w osobistym poczuciu własnej godności, jednocześnie zatem wiążą się z oceną jakości naszego życia. Oczywiście większość z tych zasobów (jeśli nie wszystkie) możemy otrzymać lub możemy być ich pozbawieni w ramach funkcjonowania w roli pracownika. Dlatego tak ważne jest w tym względzie nasze środowisko pracy. W swoim podejściu do związków między pracą wykonywaną przez człowieka a jego jakością życia postuluję mówienie o: „jakości życia w pracy”. Uznaję w tym względzie, że **jakość życia w pracy** to

4 Por. <https://academy.cultureamp.com/hc/en-us/articles/360013679579-Welcome-to-the-COVID-19-Employee-Wellbeing-survey-template> (dostęp: 06.07.2020 r.).

spostrzeganie przez jednostkę własnego zadowolenia z pozycji, doświadczeń i efektów (konsekwencji) związanych z wykonywaną pracą (w powiązaniu z potencjalną obecnością w miejscu pracy) w kontekście kultury i systemów wartości akceptowanych przez społeczeństwo, w jakich żyje, oraz w relacji do jej potrzeb, celów życiowych, oczekiwań, zainteresowań.

Podsumujmy zatem kluczowe ustalenia. Praca dostarcza (lub nie) zasobów istotnych z perspektywy indywidualnego konstruowania własnego poczucia godności. Godność bazuje na wielu zasobach, które wpisują się w kategorie ogólnego dobrostanu, zdrowia, wynagrodzenia, relacji międzyludzkich, bezpieczeństwa czy statusu. Te zasoby możemy uzyskiwać w miejscu pracy, zawsze w relacjach do innych osób. To wielowymiarowe poczucie jakości naszego życia w pracy (pojęcie to porządkuje zbiór progodnościowych zasobów) jest kluczowe w ogólnej ocenie godności osobistej człowieka (w wieku aktywności zawodowej). W realizowanym projekcie badacze podjęli się realizacji wywiadów z pracownikami administracji polskich uczelni, które dotyczyły wielu aspektów ich „bycia” w środowisku pracy. Na podstawie uzyskanego materiału można zatem wnioskować o poczuciu godności, bazującym na jakości życia w pracy personelu administracyjnego uczelni publicznych i niepublicznych. Bazując na uzyskanym materiale, chciałbym zatem syntetycznie odnieść się do kwestii dostępu do progodnościowych zasobów interesujących nas pracowników.

Jakość życia w pracy administracji wyższych uczelni – godna praca?

Warto zauważyć, że sam fakt realizacji projektu ma istotne znaczenie w procesie upodmiotowienia i zmian progodnościowych w odniesieniu do pracowników administracji polskich uczelni. Projekt dał szansę, aby „otworzyć usta” pracownikom, którzy na co dzień często nie mają wielu kanałów artykułowania własnych ocen warunków pracy i (nie)zaspokojonych potrzeb. Oczywiście w ramach poszczególnych uczelni wdrażane są systemy zapewniania jakości [*quality assurance systems*], jednak nie jest powszechne uwzględnianie w nich możliwości systemowego, regularnego formułowania swoich ocen przez pracowników administracji uczelni. Naturalnie nie ma tu podstaw do generalizacji, a sam raport, do którego tu się odnoszę, pozwala raczej na wskazanie zbioru doświadczeń, motywacji, sposobów interpretacji i oceny warunków pracy ze strony ograniczonego zbioru pracowników, którzy byli respondentami w zrealizowanym badaniu. Wczytując się w materiał, uwzględniający cytaty z wypowiedzi respondentów, miałem zatem okazję weryfikować własne obserwacje i doświadczenia nabyte w kontaktach z pracownikami administracji szeregu uczelni wyższych. Obraz, który rysował mi

się z tych doświadczeń, uwzględniał wielowymiarowy niedostatek zasobów i częste poczucie niedocenienia, uprzedmiotowienia i frustracji. Badania satysfakcji pracowników mojej macierzystej Uczelni wpisują się w ten obraz. Pracownicy administracji w kolejnych odsłonach pomiarów poziomu ich satysfakcji deklarują, że potrzebny jest system oceny okresowej pracowników administracji, niezbędny jest czytelny system ich premiowania, odczuwane są nierówności pomiędzy kadrami administracyjnymi – wg badanych, personel dziekanatów zarabia lepiej niż pracownicy centrali spoza kręgu rektorskiego, niezbędny jest czytelny system awansowy. Pracownicy powszechnie spotykają się z oczekiwaniem wobec administracji przypominającym wyobrażane wymagania korporacji (praca po godzinach, obsługa elementarnych kwestii w obowiązkach kadry naukowej), z tym że pensje oscylują wokół minimum krajowego (Karwacki 2018). Jednym słowem, hipotetycznie (przed wczytaniem się w dane uzyskane w projekcie) można założyć, że pracownicy administracji wyższych uczelni mogą mieć potrzebę artykułowania braku dostępu do tak istotnych zasobów godnościowych, jak: ogólne poczucie dobrostanu w miejscu pracy, pieniądze (wysokość wynagrodzenia, adekwatność wynagrodzenia do kompetencji i zaangażowania), poczucie sprawczości, podmiotowości i szacunku (wyrażonych w relacjach z innymi pracownikami uczelni). Czy znalazło to potwierdzenie w wypowiedziach badanych pracowników? Czy w ich głosach można odkryć symptomy podmiotowego artykułowania potrzeb i świadomej oceny jakości życia w pracy i godności?

Zacznijmy od **ogólnego dobrostanu** (satysfakcja). Już we wstępnych partiach raportu znajdujemy generalną ocenę, że: „że badani przedstawiciele administracji mają dużą satysfakcję z pracy na uczelni. W tym kontekście można postawić hipotezę, że uczelnie wyższe zaczynają być postrzegane jako bardzo atrakcyjni pracodawcy, gdzie możliwy jest dość stabilny rozwój zawodowy (rozumiany jako zdobywanie kompetencji i umiejętności), obowiązki zawodowe obejmują ciekawe zagadnienia i projekty, zespoły są zgrane i pracuje się w dobrej atmosferze, zatrudnienie jest stabilne, a także można utrzymywać optymalny *work-life balance*” (Raport, s. 11-12). Jednocześnie można dostrzec zróżnicowanie doświadczeń pracowników uczelni publicznych i niepublicznych. Lepiej postrzegani i zakorzenieni w interakcjach z innymi grupami pracowników wydają się pracownicy uczelni niepublicznych. Wspólne są jednak problemy, które możemy sprowadzić do braku dostępności ważnych zasobów. Warto tu wskazać na trudności związane z ograniczoną możliwością rozwoju ścieżki kariery, dość niską wydolność systemu zarządzania i przepływu informacji w organizacji, a także skomplikowane procedury biurowe. Mając nie tylko te konstatacje na względzie, można uznać, że raport wskazuje na dwoistość doświadczeń badanych pracowników. Z jednej strony zadowolenie czy satysfakcja, a z drugiej wyraźne poczucie nierówności i nie-

zaspokojone potrzeby. Przykładem jest tu kolejny fragment raportu: „Większość przedstawicieli kadry ma wysokie poczucie własnej wartości i podkreśla, że ich praca jest coraz częściej zauważana i doceniana przez naukowców. Z drugiej jednak strony na badanych uczelniach wyższych bardzo widoczne są duże nierówności w statusie obu grup i podwójne standardy traktowania pracowników administracji i naukowców” (Raport, s. 14). Co istotne, w oparciu o głosy pracowników można stwierdzić, że sytuacja jest dynamiczna i czas sprzyja zwiększeniu ich odczuwanego dobrostanu, tj. mają miejsce procesy wpływające na poprawę warunków ich pracy. Oczekiwania związane z szansą na rozwój zawodowy, różnorodność środowiska pracy, przyjazne relacje z ludźmi w miejscu pracy, poczucie wpływu na wizerunek pracodawcy i zdolność do integracji obowiązków zawodowych i rodzinnych oraz prestiż pracy w świecie „akademii” wydaje się zrealizowaną obietnicą, ale stoję na stanowisku, że tylko dla części pracowników. Mam wrażenie, że generalizowanie tego obrazu (w związku ze szczegółowymi wypowiedziami respondentów) jest nadużyciem. Oczywiście, często respondenci wskazywali na wysokie poczucie uogólnionego dobrostanu w miejscu pracy, jednak równolegle analiza poszczególnych słabych stron pracy w uczelnianej administracji (niedostępnych zasobów dla wielu pracowników) każe zweryfikować ten obraz.

Kluczowym zasobem w zakresie dokonywania oceny jakości życia w pracy jest **wynagrodzenie** (w tym adekwatność zarobków do skali i złożoności wykonywanych obowiązków). Tymczasem w raporcie znajdujemy wyraźne zaakcentowanie braku dostępu do tych „wartościowych zasobów”. Respondenci wskazują na brak jasnych zasad awansu, rozwoju kariery (co należy także wiązać z możliwością uzyskania „awansu finansowego”), zbyt niskie wynagrodzenia szczególnie pośród średniej i niższej kadry administracyjnej, fakt, że pensje pracowników administracji są nieadekwatne do ich kompetencji, doświadczenia zawodowego i zakresu wykonywanych zadań, a także, że nagrody mają charakter uznaniowy. Dodatkowo przeładowanie obowiązkami i praca pod dużą presją czasu czynią finansowe warunki pracy wyraźnie niezadowolającymi. Niewątpliwie wyzwaniem jest w tym względzie uwzględnianie personelu administracyjnego w projektach badawczych z atrakcyjnymi wynagrodzeniami, a także budowanie czytelnych systemów awansu i premiowania.

W sferze **relacji międzyludzkich** w miejscu pracy badani również sygnalizowali upowszechnione problemy (znow traktowane tu jako brak dostępu do istotnego zasobu). Wskazywano zatem na problemy w relacjach z naukowcami (brak wiedzy i zrozumienia specyfiki pracy administracji uczelni oraz jej niedocenianie przez część kadry naukowej). Nie jest mi obce z obserwacji traktowanie przez niektórych naukowców pracy przedstawicieli administracji jako prywatnego „sekretariatu”. Pracownicy administracji wska-

zują na słabości w relacjach we własnym gronie, co wynika z braku wiedzy o zakresie zadań, kompetencjach części innych jednostek administracji, ale także z faktu, że jest to środowisko bardzo homogeniczne i sfeminizowane (nikła różnorodność). Jak czytamy w raporcie: „Wielu badanych podkreśla, że wiele jednostek administracji uczelni, zwłaszcza zatrudniających dużo pracowników, funkcjonuje często «w oderwaniu» od innych zespołów” (Raport, s. 23). Za istotne należy uznać problemy w relacjach ze studentami. Problemy te wynikają ewidentnie z okrzepłego pozycjonowania w środowisku akademickim, z braku doświadczeń w efektywnej kooperacji wśród samych kadr administracyjnych, ale także specyfiki roszczeń i kompetencji komunikacyjnych po stronie studentów. To oczywiście można traktować jako wyzwanie (zbiór konkretnych działań) w zakresie działań na rzecz podnoszenia rangi pracowników administracji w środowisku akademickim (profesjonalizacja i dowartościowanie roli w procesach dydaktycznych i naukowych), konstruowania pakietów szkoleniowych dedykowanych pracownikom administracji w zakresie współpracy, także w warunkach „różnorodności” w relacji z młodym pokoleniem studentów. Ważnym działaniem może być także inwestycja w szkolenia dla osób na stanowiskach kierowniczych w zakresie zarządzania zespołami.

Tylko nieliczni pracownicy wyższych publicznych uczelni zwracali uwagę na **prestiz** związany z pracą w wyższej uczelni. Dotyczy to przedstawicieli kadry UMK i UAM. Jeden z respondentów stwierdza: „Myślę, że to samo zatrudnienie na uniwersytecie to jest prestiż. To daje nam poczucie, że nie znaleźliśmy się tu przypadkiem i musimy coś sobą reprezentować, umieć, że jesteśmy i, że zaczynając od referenta wspina się po tych szczeblach coraz wyżej” (Raport, s. 21). Jednak takie czerpanie prognozy zasobów z miejsca zatrudnienia nie jest powszechne. Trudno takie przekonanie utrzymywać w sytuacji doznawania niedocenienia przez część kadry naukowej, w ramach utrzymywanej hierarchicznej i archaicznej struktury zarządzania, gdzie główne role grają władze uczelni i kadra naukowo-dydaktyczna, gdy ma miejsce stałe podtrzymywanie dysproporcji w postrzeganiu roli administracji i wyraźne są różnice w wynagrodzeniach kadry naukowej i administracyjnej (o czym już była mowa) oraz braku poczucia wspólnotowości w miejscu pracy. Jak już było wskazane, sytuacja jest dynamiczna i zmienia się na korzyść kadry administracyjnej, jednak potrzeba instrumentów, które wzmacniałyby to poczucie zadowolenia z faktu, że jest się zatrudnionym właśnie w uczelni wyższej. Mam wrażenie, że prestiż związany z pracą w wyższej uczelni mogą w dużej mierze kreować sami pracownicy, bazując na poczuciu zadowolenia z faktu współuczestniczenia w misji edukacyjnej i odkryciach naukowych. Oczywiście może się to dokonywać po spełnieniu wielu warunków, które znajdują wyraz w aktualnie diagnozowanych proble-

mach w ich miejscu pracy. Ich niwelowanie (tj. barier w osiągnięciu satysfakcji) stworzy podstawę do kreowania prestiżu zawodu.

Ważnym elementem determinującym jakość życia w pracy i poczucie godności jest **bezpieczeństwo i pewność** doświadczane w środowisku pracy. Stabilność zatrudnienia jest traktowana przez część respondentów jako kluczowy aspekt determinujący wybór pracodawcy, i który oni wiązali z wyższą uczelnią. Jednak często „pewność” zatrudnienia oznacza brak zmian o charakterze motywacyjnym i prorozwojowym. Jest to osadzenie w środowisku, które każe przyzwyczaić się do niskiej płacy, ale przy częstych zmianach warunków proceduralnych, wymagających stałego „uczenia się”. I choć generalnie można dostrzec pozytywne zmiany w środowisku pracy badanych, to jednak upierałbym się, że w wymiarze kluczowych aspektów ich jakości warunków pracy, sformułowaniem, które dobrze oddaje sytuację jest: „okrępe struktury”. Dotyczy to pewności, że trudno o system motywacyjny, o dostrzeżenie mojego głosu, o wzrost wynagrodzeń, o wsparcie w działaniach prorozwojowych. Pewność i bezpieczeństwo należy wiązać z odpornością w instytucjach na gwałtowne ruchy w zakresie zmian kadrowych. Jednak to, co pewne, niekoniecznie musi wiązać się z realnym poczuciem bezpieczeństwa. Trudno o nie zwłaszcza tam, gdzie pracownik administracji w kontakcie z przedstawicielami władzy czy pracownikami naukowymi może spotykać się z aktami deprecjonowania roli, statusu etc. Oczywiście praca w formule stałych obowiązków wiązana z formułą projektową czasami burzy poczucie pewności – to są często różne porządki, różne wymagania i procedury, które trudno jest skutecznie łączyć. Jednocześnie zmiany prawne w nauce i szkolnictwie wyższym, często nieczytelne zapisy, które nie generują klarownych interpretacji, powodują brak poczucia pewności w zakresie wykonywanych obowiązków. Gdy takie warunki splatają się w miejscu pracy z niedostatkiem przepływów komunikacyjnych i wspólnotowości, wówczas można spodziewać się zagrożenia dla poczucia bezpieczeństwa i pewności w codziennym mierzeniu się obowiązkami zawodowymi.

I wreszcie, niezwykle istotnym wymiarem jakości życia w pracy jest wpływ aktywności zawodowej na **zdrowie fizyczne i psychiczne**. Oczywiście w zrealizowanym badaniu Autorzy w nikłym stopniu dotykali tej kwestii. Jednak warto zauważyć, że kluczową motywacją w podejmowaniu zatrudnienia przez respondentów, którzy wcześniej pracowali w korporacjach, jest zmiana środowiska pracy na wolne od negatywnego wpływu na zdrowie. A zatem zatrudnienie w administracji uczelni ma pozwolić uniknąć przepracowania i wypalenia zawodowego. Jednak niektórzy respondenci wskazują na początki wypalenia, a także na zwiększany zakres obowiązków (ich nadmiar i wykonywanie pracy pod presją czasu, a nierzadko w chaosie proceduralnym i informacyjnym), co rodzi zmęczenie, frustrację, utrudnia integrację życia zawodowego i rodzinnego, generując poczucie kolonizacji życia ze strony pracy. Poczucie bycia pracownikiem służebnym, „drugiej kategorii”, obsługą w pełni zależną od tych usadowionych

wyżej w hierarchii, pracownikiem niedocenionym (także w wymiarze materialnym) ma niewątpliwie konsekwencje zdrowotne (w krótszej i dłuższej perspektywie). Jak podkreślają badani, ich rola jest marginalizowana w przypadkach sytuacji konfliktowych, niejasnych – tu zawsze stoją na pozycji „ofiar”, którym można przypisać zawinienie. Dodatkowo negatywne konsekwencje wynikają z braku czytelnej ścieżki rozwoju i awansu. To rodzi u wielu pracowników dysfunkcyjne poczucie „utknięcia”. W raporcie projektowym wielokrotnie pojawia się jako wniosek obrazujący warunki pracy respondentów jakaś wariancja zdania: „Hierarchiczna struktura uczelni wyższych i dysproporcje w traktowaniu kadry naukowej i administracyjnej” (Raport, s. 32). Takie warunki nie sprzyjają osiąganiu zadowolenia z pracy i nie są obojętne dla zdrowia. Nie jest to konstatacja powszechna wśród badanych, ale warto monitorować kwestie wpływu środowiska pracy przedstawicieli kadr administracyjnych na ich stan zdrowia.

Podsumowanie cel: systemowe dążenie do godności

Z raportu można dowiedzieć się, że realna jest dynamika zmian w środowisku administracji wyższych uczelni i tendencja wyrażona poprawą warunków pracy. Osobiście liczę, że tego procesu już nie da się zatrzymać. Mam tu na myśli upodmiotowienie pracowników administracji uczelni wyższych i konsekwentne, zorganizowane budowanie rzecznictwa na rzecz zmian w ich środowisku pracy. Skutkiem tych zmian powinno być konsekwentne zwiększanie zdolności pracowników administracji do uzyskiwania w miejscu pracy zasobów niezbędnych do konstruowania poczucia godności osobistej. Myślę, że „pierwszy krok” w tym zakresie już za nami. Mamy animację działalności stowarzyszeniowej w formule regularnie działającego forum, mamy kolejne konferencje, seminaria i spotkania warsztatowe. Mamy wreszcie projekt, który stworzył okazję do refleksji na temat roli pracowników administracji w strukturze wyższych uczelni, o tym, co zwiększa, a co obniża ich satysfakcję z pracy, o potrzebach zaspokajanych i niezaspokajanych, o relacjach w miejscu pracy, które wpływają na samoocenę i konstrukcję zawodowych tożsamości. Są to ważne elementy procesu postępowania celowościowego, gdzie za cel nadrzędny możemy uznać rozwijanie wielowymiarowych warunków sprzyjających poprawie jakości życia w pracy przedstawicieli kadr administracyjnych, a w rezultacie ich poczucia godności osobistej w miejscu pracy i w związku z wykonywaną pracą. Jak wskazywał Adam Podgórecki, tok postępowania celowościowego to konsekwentne dążenie do realizacji konkretnych celów, z uwzględnieniem podstawowych reguł skutecznego działania na rzecz planowej zmiany społecznej. Ten schemat działania uwzględnia sprecyzowanie wartości wyznaczających potrzebę działania, uzgodnienie celów na podsta-

wie pogłębionej diagnozy, uzasadnienie i powiązanie wniosków płynących z diagnozy z konkretnymi działaniami (wraz z gradacją wagi konkretnych zmierzanych kwestii czy problemów), ustalenie planu inicjatywy oraz reguł i form dokonywania ocen w trakcie i po realizacji planu (Podgórecki 1970, s. 11-47). Mam wrażenie, że impuls empowermentowego organizowania się środowiska pracowników administracji wyższych uczelni ma szansę konkretyzować się zgodnie z etapami powyższego „schematu”. Jesteśmy świadkami działań więziotwórczych w ramach tego środowiska, wzniesienia świadomości wartości przyświecających dalszym działaniom na rzecz całego środowiska. Przyszedł czas na diagnozę, która stanowiła podstawę tego komentarza. Oczywiście niezbędne jest poszerzenie tego wglądu w doświadczenia przedstawicieli środowiska pracowników administracji wyższych uczelni poprzez monitoring w ramach podstawowych wymiarów jakości życia w pracy: ogólnego dobrostanu, wpływu pracy na zdrowie, relacji społecznych, satysfakcji z systemu wynagrodzeń, poczucia pewności i bezpieczeństwa oraz prestiżu ich funkcji zawodowych. W tych obszarach warto mobilizować działania usprawniające i korygujące warunki tam, gdzie mamy do czynienia z niezaspokojonymi potrzebami. Już w tym momencie możemy mówić o podstawowych kierunkach wobec planowania działań na rzecz oczekiwanej zmiany. Cel wydaje się czytelny: wzrost jakości życia w pracy i interakcje w miejscu pracy, które są konsekwentnym potwierdzeniem poczucia godności własnej pracowników administracji różnych uczelni. Z uwagą będę się temu procesowi przyglądał.

Literatura:

- Buller, Leszek Jan. 2012. Godność osoby ludzkiej wymiarem podmiotowości człowieka w gospodarce. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym* 15, s. 49-57.
- Cummins, Robert A. 2005. The domains of life satisfaction: An attempt to order chaos. W: Alex C. Michalos (red.), *Citation classics from Social Indicators Research*, s. 559-584. Dodrecht: Springer.
- Czerw, Agnieszka. 2019. Diagnosing well-being in work context: Eudemonic well-being in the workplace questionnaire. *Current Psychology* 38, s. 331-346.
- Diener, Ed, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen i Sharon Griffin. 1985. The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment* 49, s. 71-75.
- Dyczewski, Leon. 2014. Obrona praw człowieka bez przemocy. W: Stanisław Fel, Marek Wódka (red.), *Godność osoby ludzkiej w społeczeństwie i gospodarce. Księga pamiątkowa ku czci śp. Księdza Profesora Franciszka J. Mazurka*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Dyczewski, Leon. 2012. *Obrońca godności i praw człowieka*. Częstochowa: Biblioteka Niedzieli.

- Grzegorzcyk, Andrzej. 1983. Pojęcie godności jako element poznawczej regulacji ludzkiego zachowania. *Studia Filozoficzne* 8-9, s. 57-76.
- Hodgkiss, Philip. 2013. A moral vision: Human dignity in the eyes of the founders of sociology. *The Sociological Review* 61 (3), s. 417-439.
- Karwacki, Arkadiusz, Katarzyna Suwada. 2020. Doświadczenie bezrobocia a relacje rodzinne we współczesnej Polsce – perspektywa płci. *Studia Socjologiczne* 236 (1), s. 165-194.
- Karwacki, Arkadiusz. 2018. Wyniki analizy jakościowej i rekomendacje Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia na podstawie badania satysfakcji pracowników 2018, <http://jakosc.umk.pl/>
- Kiciński, Krzysztof. 1989. *Orientacje moralne: próba typologii. Cz. 1*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski IPSiR.
- Kojder, Andrzej. 2001. *Godność i siła prawa: szkice socjologicznoprawne*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Kotarbiński, Tadeusz. 1967. *Medytacje o życiu godziwym*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Luhmann, Niklas. 2008. *Law as a social system*. Oxford: Oxford University Press.
- Mariański, Janusz. 2017. *Godność ludzka – wartość ocalona? Studium socjopedagogiczne*. Płock: Płocki Instytut Wydawniczy.
- Menard, Julie, Luc Brunet. 2011. Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology* 26 (4), s. 331-346.
- Merton, Thomas. 2019. *Siedmiopiętrowa góra*. Poznań: Wydawnictwo Zysk-Ska.
- Ossowska, Maria. 1970. *Normy moralne. Próba systematyzacji*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Pawłowicz, Jacek Jan. 2012. Godność człowieka fundamentem jego wolności, *Українська Полоністика (Ukraińska Polonistyka)* 9, Żytomierski Państwowy Uniwersytet im. I. Franka, s. 65-76.
- Podgórecki, Adam. 1970. *Logika praktycznego działania*. W: Adam Podgórecki (red.), *Socjotechnika. Jak oddziaływać skutecznie?* Warszawa: Książka i Wiedza.
- Riley, Stephen. 2013. The function of dignity, *Amsterdam Law Forum* 5 (2), s. 90-106.
- Sen, Amartya. 2002. *Rozwój i wolność*. Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Szahaj, Andrzej. 2017. *Neoliberalizm, turbokapitalizm, kryzys*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Wnuk, Marcin. 2018. *Sprawiedliwość organizacyjna a postawa wobec organizacji. Rola wymiany społecznej*, styczeń, https://www.researchgate.net/publication/322622193_Sprawiedliwosc_organizacyjna_a_postawa_wobec_organizacji_Rola_wymiany_spolecznej
- Woś, Rafał. 2014. *Dziecięca choroba liberalizmu*. Warszawa: Studio Emka.

Jak myślą instytucje akademickie. Uwagi o stylu myślowym kształtującym postrzeganie organizacji i jego konsekwencjach

Wprowadzenie

W klasycznej już pracy *Jak myślą instytucje* Mary Douglas (2012) zastanawiała się nad tym, w jaki sposób instytucje¹ kreują myślenie ludzi i postrzeganie świata. Przywołując Emile'a Durkheima (Durkheim 2010; Durkheim, Mauss 2001), wskazywała na społeczne źródła myślenia jednostek: „Klasyfikacje, operacje logiczne i sugestywne metafory zostały narzucone jednostce przez społeczeństwo” (Douglas 2012, s. 2), a rozwijając uwagi Ludwika Flecka (1986), podkreślała znaczenie stylu myślowego, który „ukierunkowuje poznanie, kształtuje je i tworzy pewien zasób wiedzy” (Douglas 2012, s. 5). Rozwinięcie koncepcji Durkheima i Flecka doprowadziło Douglas do wysunięcia szeregu wniosków dotyczących regulacji zachowań jednostek: „Instytucje opierają się na analogii”, „Instytucje decydują o podobieństwie”, „Instytucje pamiętają i zapominają”, „Instytucje dokonują klasyfikacji”, „Instytucje decydują o życiu lub śmierci” – to tytuły kolejnych rozdziałów, ale też skrótowe streszczenie najważniejszych tez przywołanej tu książki. Jej przekaz jest klasycznie socjologiczny z ducha: człowiek jest wytworem instytucji, a zbiorowość ma prymat nad jednostką. Takie widzenie relacji jednostka – zbiorowość odnosi się do poziomu pewnych fundamentalnych definicji rzeczywistości. Inny klasyk socjologii, Karl Mannheim, ujmował to następująco: „Jesteśmy członkami danej grupy nie tylko dlatego, że się w niej urodziliśmy, nie tylko dlatego, iż do niej po prostu należy-

1 W niniejszym tekście nie dokonuję dokładnego rozróżnienia na instytucje i organizacje. Zakładam, że pojęcie instytucji jest pojęciem szerszym, w ramach którego funkcjonuje pojęcie węższe: organizacje. Organizacje, w największym skrócie, to instytucje sformalizowane.

my, ani też wreszcie nie dlatego, że okazujemy jej lojalność i przywiązanie, lecz głównie z tego względu, że widzimy świat i określone rzeczy tak jak ta grupa” (Mannheim 1992, s. 17).

Douglas w swojej pracy zajmowała się instytucjami w bardzo szerokim znaczeniu: wszelkich utrwalonych, powtarzalnych form organizacji życia zbiorowego. Instytucjami będzie więc prawo, religia, państwo, nauka, rodzina... Instytucje akademickie, takie jak uniwersytety, są współcześnie wyłącznie jednym z elementów otoczenia jednostek. Nawet w odniesieniu do zatrudnionych w nich osób nie mają mocy przemagającej, czyli nie definiują całościowo postrzegania rzeczywistości. Niemniej, przyglądając się raportowi z badania jakościowego pracowników administracji centralnej polskich uczelni w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej”, chciałbym przyjąć właśnie optykę zaproponowaną przez Douglasa. Nie będzie mnie zatem interesowała perspektywa jednostek, ich przekonania odnośnie do własnej – potencjalnej albo rzeczywistej – trajektorii kariery zawodowej, czy też wszelkiego rodzaju troski indywidualne. Chciałbym natomiast spróbować dokonać krótkiej analizy, pokazującej, jakie mamy strukturalne uwarunkowania postrzegania instytucji akademickich przez pracowników administracyjnych (i w jaki sposób jest to związane z dominującym stylem myślowym).

Typologie

Zanim przejdę do dalszej części rozważań, chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na specyfikę dość ważnego aspektu omawianego tu zagadnienia. Otóż jednym z podstawowych problemów związanych z funkcjonowaniem wszelkich instytucji jest ich relacja z członkami (nieważne, jak ich nazwiemy: personelem, pracownikami, osobami, które się na daną instytucję składają). Można ten problem przedstawić w postaci pytań: Z kim/czym powinni identyfikować się członkowie? Z kim/czym rzeczywiście się identyfikują? Odpowiedź na te pytania nie jest wcale oczywista, ponieważ – pozostając w temacie uczelni – identyfikacja może dotyczyć całej uczelni, konkretnego wydziału, dziekanatu (albo innej jednostki administracyjnej), zespołu pracowników (administracyjnego bądź badawczego), realizowanego projektu itd. Dalej domyślnie będę odnosił się do całości instytucji (czyli do konkretnej uczelni), ale trzeba pamiętać, że jest to uproszczenie.

Biorąc pod uwagę powyższe, chciałbym proponować jako punkt odniesienia kilka typologii, mogących służyć dalszym analizom. Otóż opisując współcześnie funkcjonujące organizacje, można przeciwstawiać sobie ich wyidealizowane typy, co pozwala nam na orientację, jaki rodzaj instytucji jest traktowany

jako dominujący, naturalny czy pożądany. Przytoczę tu tylko kilka najprostszych dychotomicznych typologii.

Po pierwsze, możemy przeciwstawić sobie typ biurokratyczny i typ projektowy². Poza różnicami dotyczącymi samego funkcjonowania, w pierwszym z nich pracownik identyfikuje się raczej z organizacją, a w drugim następuje identyfikacja z projektem (lub zespołem projektowym).

Po drugie, w kontekście polskim możemy przeciwstawić sobie typ folwarczny i typ korporacyjny. W pierwszym mamy do czynienia z identyfikacją z „patronem” („szefem”, który przejmuje ryzyko), w drugim pracownik identyfikuje się z celami korporacji (co w praktyce oznacza konieczność wyrobienia jakiejś normy).

Po trzecie, możemy przeciwstawić sobie typ instytucji zorientowanej na optymalizację (a zatem, żeby jak najmniejszym kosztem osiągnąć jak największe efekty) i typ instytucji zorientowany na stabilizację (czyli chronienie organizacji przed niepewnością). W pierwszym typie identyfikacja będzie dotyczyła wyrobienia normy (nawet jeśli jest to związane z ryzykiem), w drugim typie identyfikacja będzie zorientowana na wytworzenie bezpiecznego otoczenia.

Po czwarte, możemy wyróżnić organizacje, w których dominuje poziom formalny (tzn. wszelkie działania regulowane są za pomocą zatwierdzonych oficjalnie reguł) oraz organizacje, w których kluczowy jest poziom nieformalny (tzn. działalność organizacji w praktyce opiera się na niesformalizowanych regulacjach). W pierwszym przypadku identyfikacja dotyczy regulaminu zapewniającego stabilność, w drugim przypadku najważniejsze są stale potwierdzane w kontakcie bezpośrednim ustalenia.

Wszystko to są oczywiście typy idealne, które w rzeczywistości istnieją w postaci hybryd, gdzie elementy folwarczne łączą się z korporacyjnymi, biurokratyczne z projektowymi, optymalizacyjne ze stabilizacyjnymi, a formalne z nieformalnymi.

Co mówi nam raport?

W badaniu mieliśmy przedstawicieli bardzo różnie funkcjonujących uczelni, które działają w oparciu o nieco odmienne założenia. Ten różny sposób działania instytucji determinuje sposób myślenia o tym, w jaki sposób powinna funkcjonować. Gdyby jednak wziąć pod uwagę wnioski ogólne, to z komentowanego tutaj raportu (a prawdopodobnie z całego badania) wyłania się obraz, który skrótowo można przedstawić następująco: oto chcemy mieć instytucję zoptymalizowaną, działającą w trybie projektowym, ale jednocześnie dającą

² Z premedytacją nie definiuję tutaj poszczególnych typów. Z założenia mają one charakter metaforyczny i zarazem wyidealizowany.

pracownikom bezpieczeństwo i pewien luz. Instytucję, która łączy biurokrację, podejście projektowe, elementy folwarczne (ktoś przejmuje ryzyko od pracowników) i korporacyjne (pracownicy powinni zarabiać, tak jakby oni przejmowali ryzyko). Wreszcie instytucję działającą według reguł formalnych, która będzie miała zalety instytucji działającej według reguł nieformalnych. Tymczasem, co oczywiste, typy te trudno ze sobą w praktyce połączyć – w wielu aspektach są bowiem ze sobą sprzeczne.

Jeśli jednak spojrzymy na same wypowiedzi, to dostrzeżemy, że pewne przekonania odnośnie do instytucji powtarzają się szczególnie często. Warto im się przyjrzeć, ponieważ wskazują one – zdaniem piszącego te słowa – na istotne elementy dominującego współcześnie stylu myślowego.

Pierwszym elementem, na który chciałbym zwrócić uwagę, jest podkreślenie znaczenia relacji nieformalnych. Motyw ten pojawia się w bardzo różnych kontekstach – przyjrzyjmy się np. poniższym wypowiedziom³:

”

*Ja lubię wyzwania, lubię kreować, lubię tworzyć nowe rzeczy, więc to mi bardzo odpowiada. Nie lubię pracy odtwórczej. Lubię pracę z przepisami prawa, a praca w dziale nauki daje mi taką możliwość. Poza tym lubię pracę z ludźmi, **mój zespół jest fantastyczny, lubię się z nimi spotykać. Praca jest drugim życiem, wszystko odbywa się w miłej atmosferze, więc lubię tutaj przychodzić.***

(Uczelnia publiczna)

”

*Dyskutujemy razem o problemach służbowych. Ustalamy sobie na bieżąco. **Tu nie ma hierarchii ustalonej, że ktoś się kogoś boi. Nie ma poczucia strachu. Jest równowaga, to samo pewnie powiedzą moje koleżanki. Każdemu można powiedzieć otwarcie o pewnych rzeczach.***

(Uczelnia publiczna)

”

Raczej pracując w takim małym zespole, to jeśli jest jakiś problem, to nie trzeba do tego wyrafinowanych narzędzi pracy w zespole, wystarczy porozmawiać. (...) Raczej na

3 Wszystkie wyróżnienia w cytatach pochodzą od autora.

*bieżąc w ramach tego, czym się zajmujemy. Nie mamy do tego bardziej wyrafinowanych narzędzi czy procedury, bo **zespół jest na tyle mały, że można sobie wszystko na bieżąco wyjaśnić.***

(Uczelnia publiczna)

”

Wszystko u nas opiera się o relacje.** W momencie kiedy dział IT jest bliżej naszego pokoju i bardziej się znamy z chłopakami, bo przychodzą do nas na kawę, to wiadomo, że traktują nas priorytetowo. Jeśli dział marketingu jest na końcu budynku, to mimo że jest to ten budynek, to rzadziej się widzimy, oni mają dużo więcej różnych zadań ogólnouniwersyteckich, to ten czas realizacji jest wolniejszy. **To wszystko opiera się na relacjach ludzkich i opiera się nie na hierarchii, a osobach, które z nami pracują.

(Uczelnia niepubliczna)

Zwróćmy uwagę, że wszystkie powyższe cytaty odnoszą się do stanu faktycznego, a nie postulowanego. Podobnych w tonie wypowiedzi było w raporcie więcej. Podkreślone zostaje w nich znaczenie niewielkich zespołów, bezpośrednich relacji, omijania hierarchii etc. W praktyce zatem panuje powszechne przekonanie (poparte doświadczeniem), że sprawne funkcjonowanie organizacji zależy od jakości relacji nieformalnych. Z pewnością jest to wymiar trudny do zaprojektowania i zarządzania, ale zarazem jest to obszar, który można próbować animować, poprzez wszelkiego rodzaju szkolenia dotyczące miękkich kompetencji.

Drugim powtarzającym się w wypowiedziach elementem jest przyjęcie typu projektowego jako naturalnego czy domyślnego sposobu funkcjonowania nie tylko administracji uczelnianej, ale i całych uczelni. Ponownie przyjrzyjmy się kilku wypowiedziom:

”

Mamy cotygodniowe spotkania z przełożonymi, na których omawiamy aktualne projekty i trudności. Na bieżąco są formułowane oczekiwania, jest informacja zwrotna, czy coś jest ok czy nie ok, czy moglibyśmy tutaj zrobić coś jeszcze. Przy okazji, gdy mamy już jakieś rezultaty,

sukcesy, którymi możemy się pochwalić, to jakby od razu informujemy o tym i uzyskujemy informację zwrotną. (...) przynajmniej dwa razy w tygodniu jesteśmy razem na hangoutcie i rozmawiamy o tym, co się dzieje, oprócz tego, że jesteśmy w stałym kontakcie przy konkretnych tematach, projektach. Staramy się zbierać wtedy całym zespołem, **mówimy o tym, na jakim etapie są nasze projekty, z czym mamy problem, co wychodzi, a co nie.**
(Uczelnia niepubliczna)

”

Rozumiemy nawzajem, że nie przychodzę tylko po to, by zaważyć komuś biurko papierami, tylko trzeba coś zrealizować. **Mamy taki projekt i te faktury będą przynosić, bo realizujemy projekt.**
(Uczelnia niepubliczna)

”

To jest chyba powszechny problem uczelni, że są takie sytuacje, że wszyscy się zajmują wszystkim albo nikt się nie zajmuje niczym. Są takie projekty, gdzie się okazuje, że jesteśmy jakąś częścią czegoś, o czym nikt nie miał pojęcia. To jest wpisane w to, w jaki sposób te uczelnie funkcjonują.
(Uczelnia publiczna)

”

Powinniśmy mieć narzędzia wspierające zarządzanie projektami, taki controlling finansowy nad nimi. Planowanie i realizację budżetu.
(Uczelnia niepubliczna)

”

Im lepiej i bardziej wesprę naukowca, tym mniej on będzie dociążony tym projektem i papierologią. I będzie miał możliwość, żeby realizować dwa projekty. Ja tak to widzę. Jesteśmy w stanie spowodować nie tylko to, że będzie na czas zrobiony raport, ale też, że przygotowanie tego raportu zajmie naukowcowi mniej czasu.
(Uczelnia niepubliczna)

”

(...) więc taką informację zwrotną mamy i z tej perspektywy jesteśmy postrzegani dobrze i myślę, że na takim obszarze partnerskim i że to, co robimy, jest postrzegane jako ważne. Tak nawet zdarzyło mi się kiedyś, że ktoś u nas na uczelni chciał przygotować kolejny grant i zapytano, czy my też sprawdzimy ten wniosek. Bo gdzieś indziej tego wsparcia nie było, a ono jest postrzegane jako bardzo użyteczne, natomiast oczywiście, jeżeli dochodzi do jakiegoś konfliktu, to od razu jest marginalizowana ta rola, i to znaczenie. **I tu wchodzimy w ten obszar naturalnego konfliktu, w którym jesteśmy jako ci kontrolujący każdy projekt (...)**
(Uczelnia publiczna)

Podejście projektowe jest traktowane jako naturalne. Umiejętność pracy w administracji to w praktyce umiejętność funkcjonowania w trybie projektowym. Zadaniem administracji jest wsparcie naukowców w projektach, kontrola projektów, zarządzanie projektami... Szerzej rzecz ujmując, myślenie w kategoriach projektowych jest oczywiste i niekontrowersyjne. Ma to istotne konsekwencje, do których jeszcze powrócę.

Wreszcie trzecim powtarzającym się elementem jest dość podobne przekonanie o znaczeniu administracji na uczelniach. Spójrzmy na następujące cytaty:

”

Z mojego punktu widzenia, to tak naprawdę **jesteśmy gdzieś tam, takimi małymi żuczkami, które robią swoją pracę, aby to po prostu dobrze działało**, żeby całe procesy dobrze funkcjonowały. I gdzieś tam, dla części osób, nie jesteśmy szczególnie kluczowi w tych procesach, a dla drugiej części, z tego co wiem, i z tego co obserwuję, to chyba jesteśmy kluczowi.
(Uczelnia niepubliczna)

”

Nauczyciel akademicki może dużo więcej, czy dużo bardziej liberalnie jest traktowany, niż pracownik niebędący nauczycielem. **Ale to wynika z tej kultury organizacyjnej, że uczelnia stoi nauczycielem akademickim, a my mamy tę rolę, służebną.**
(Uczelnia publiczna)

”

*Na pewno nie jesteśmy na tej samej półce. Uczelnia jest dla naukowców i studentów. My jesteśmy od tego, by im zapewniać warunki. Na pewno nie jest tak, że studenci są po to, żeby dziekanat istniał, a wydział fizyki, żeby dział aparatury mógł im kupować aparatury. **Mamy dużo wspólnego, ale wspólnotą nie jesteśmy.***
(Uczelnia publiczna)

Widać tu wyraźnie przekonanie o służebnej (a zatem w istotnym wymiarze podrzędnej) roli administracji i związanej z tym jej odrębności od pozostałych grup składających się na instytucje akademickie. Ten rzeczywisty brak poczucia wspólnoty jest czynnikiem, który w praktyce wydaje się trudny do zniwelowania, a przy tym na pewno stanowi ograniczenie dla rozwoju uczelni w wymiarze badawczym.

Podsumowując, wymienione powyżej kwestie, tj. podkreślenie wagi relacji nieformalnych, myślenie projektowe oraz przekonanie o służebności względem pracowników naukowych, składają się na definicję sytuacji administracji akademickiej, która wydaje się powszechna i niezależna od typu uczelni.

Wnioski

Na to, co napisałem powyżej i na przytoczone przeze mnie fragmenty wypowiedzi badanych można spojrzeć z wielu perspektyw. Najbardziej oczywisty wniosek byłby banalny. Byłoby to bowiem powtórzenie konstatacji, że trudno jest zaprojektować administrację instytucji akademickiej, tak żeby wszyscy jej członkowie byli zadowoleni, a jednocześnie zwiększał się potencjał naukowy danej uczelni. Jak połączyć najlepsze elementy różnych typów organizacyjnych w jedną całość? Nawet biorąc pod uwagę te elementy, nad którymi można mieć kontrolę (np. system motywacyjny czy organizacja pracy), jest to zadanie trudne.

Spojrzenie na przytoczone powyżej wypowiedzi z perspektywy rozważań Mary Douglas nie rozwiązuje powyższej trudności. Pozwala jednak zwrócić uwagę na pewien niepokojący element, który ujawnił się w badaniu. O ile kwestie znaczenia poziomu nieformalnego oraz przekonanie o służebnej roli są problemami dość dobrze rozpoznanymi, dominacja myślenia projektowego zasadniczo nie jest szczególnie problematyzowana we współczesnych instytucjach akademickich. Tymczasem jest ona nie tylko przejawem dominującego stylu myślowego, który przebudował nasze przekonania o tym, jak powinny funkcjonować instytucje. Jest to jednocześnie wejście instytucji akademickich na drogę, która rodzi szereg negatywnych konsekwencji.

Owe konsekwencje są obecnie opisywane przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Dość interesująco ostatnio mówiła o tym Monika Kostera, zwracając uwagę, że taki model funkcjonowania oznacza orientację na optymalizację: „Myśmy całkowicie zmienili modele zarządzania organizacjami, wszelkimi organizacjami, od firm, korporacji, poprzez sektor publiczny, służbę zdrowia, kulturę i sztukę, objęto tym nawet organizacje religijne. Czegokolwiek pan nie dotknie w dzisiejszym świecie, to nosi stygmat optymalizacji kosztów. (...) Zarządzanie optymalizacyjne skolonizowało biznes, naukę, struktury państwowe, nawet służbę zdrowia na całym świecie i teraz, w czasie pandemii, widać nagle wszystkie szwy. System się pruje. Bo na tym polega główny problem modelu opartego na optymalizacji, że w nim wszystko trzyma się na ślinie. Jak mamy dobrą pogodę, słońce świeci, no to wszystko jako tako działa. A jak pogoda się psuje, pojawia się jakaś niespodziewana okoliczność – już nie mówiąc o pandemii – to system pada, bo jest na takie zdarzenia nieodporny. (...) w modelu optymalizacyjnym wszystko jest na styk. (...) Nowocześnie zarządzana firma w zasadzie nie posiada żadnego zapasu pracowników – bo to kosztuje, to są zbędne «przerosty zatrudnienia». (...)” (Kostera 2020).

I dalej, odnosząc się już bezpośrednio do podejścia projektowego, zauważa: „Zarządzanie projektowe jest wciąż bardzo modne, chociaż się nie sprawdza. Badano między innymi efekty projektów w handlu ekologicznym, które były finansowane ze środków publicznych w rozmaitych krajach, można było taki wniosek złożyć i otrzymywało się dotację na przykład na dwa lata działania. Po projektach zawiązanych w ten sposób nie ma śladu. (...) projekt jest z doskoku, nie tworzy żadnej trwałej struktury. «Projektoza» zaraża kolejne dziedziny życia, łącznie z edukacją, gdzie też stało się modne zarządzanie poprzez projekty. I tymi projektami zastępuje się strukturę, powstaje produkt strukturo-podobny, który smakuje podobnie jak wyrób czekoladopodobny. (...) Ludzie w tym czują się źle, jak na ruchomych piaskach” (Kostera 2020). Kwestia indywidualnych kosztów funkcjonowania w tego rodzaju organizacjach jest zresztą obecna w literaturze przedmiotu przynajmniej od kilkunastu lat (np. Sennett 2006).

Problem ma zatem charakter strukturalny: myślenie w kategoriach projektów jest obecnie bardzo silnie zakorzenione w instytucjach akademickich. Można powiedzieć, że traktowane jest jako jeden z kluczowych elementów osiągnięcia doskonałości naukowej. Wszak ważnym elementem systemu nauki są wszelkiego rodzaju granty i inne rodzaje projektów. Natomiast koszty działania projektowego nie są dyskutowane, problematyzowane i rozwiązywane. Trudno bowiem przeciwstawić się dominującemu stylowi myślenia. Nie znaczy to oczywiście, że w badaniu nie pojawiły się wypowiedzi wskazujące na tego rodzaju koszty. Weźmy poniższy cytat, w którym badana osoba zauważa pewien istotny problem, ale zasadniczo nie łączy się tych spraw z kwestią optymalizacji i podejściem projektowym:

”

Ta niestabilność, jeśli chodzi o kadrę, też nie pomaga, bo jest wiele rzeczy, które są pamiętane jakoś tam historycznie, czy dzieją się, bo ci ludzie pamiętają, wiedzą jak to robić, a przychodzi ktoś nowy i robi się jakaś tam wyrwa, która jest trudna do załatwienia, no zdecydowanie jest trudniej. A jeśli w dziale kilka osób się wymieni, to jest już rzeczywiście kłopot.
(Uczelnia niepubliczna)

Obecnie jesteśmy w momencie dość specyficznym: system projektowy jest już kwestionowany, ale na razie nie ma względem niego alternatywy, która stałaby się elementem dominującego stylu myślenia. W każdym razie uleganie w takich warunkach myśleniu w kategoriach podejścia projektowego, nakierowanego na optymalizację, raczej na pewno nie zaprowadzi nas do systemu przyjaznego dla pracowników. I to jest problem kluczowy z perspektywy budowania administracji akademickiej. Można to sformułować w postaci pytania: Jak instytucje akademickie powinny funkcjonować w świecie, w którym model projektowy jest dominujący, aby nie popaść w problemy z nim związane? Z pewnością nie ma jednej, poprawnej odpowiedzi na to pytanie. Próbując usprawnić działanie administracji, należy jednak o nim pamiętać.

Literatura:

- Douglas, Mary. 2012. *Jak myślą instytucje*, tłum. Olga Siara. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim, Emile. 2010. *Elementarne formy życia religijnego. System totemiczny w Australii*, tłum. Anna Zadrożyńska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim, Emile, Marcel Mauss. 2001. *O niektórych pierwotnych formach klasyfikacji. Przyczynek do badań nad wyobrażeniami zbiorowymi*, tłum. Jerzy Szacki. W: Marcel Mauss, *Socjologia i antropologia*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Fleck, Ludwik. 1986. *Powstanie i rozwój faktu naukowego. Wprowadzenie do nauki o stylu myślowym i kolektywie myślowym*, tłum. Maria Tuskiewicz. Lublin: Wydawnictwo Lubelskie.
- Kostera, Monika. 2020. *Większość edukacji na wydziałach zarządzania to pseudonauka. Uczymy, jak psuć świat*, rozmowa z Grzegorzem Sroczyńskim, <https://next.gazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na-wydzialach-zarzadzania.html#BoxWOplmg1> [odczyt: 29.07.2020].
- Mannheim, Karl. 1992. *Ideologia i utopia*, tłum. Jan Miziński. Lublin: Wydawnictwo Test.
- Sennett, Richard. 2006. *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, tłum. Jan Dzierzgowski, Łukasz Mikołajewski. Warszawa: Muza.

Wspólnota uniwersyteckiego wózka.

Rzecz o skutkach braku jej poczucia (+nieuczesane sposoby reperacji)

Słowo wprowadzenia

Raport z badania jakościowego w słowach parlamentarnych i w formie narracji dyplomatycznej mówi o relacjach, które należałoby określić jako zinstytucjonalizowaną i zamienioną w rodzaj niekontaktowego sportu bijatykę, ugruntowane w rytuale podkładanie sobie świń i przetestowaną po wielokroć mechanikę opóźniania procedur i procesów, które pospołu znacząco utrudniają systemową rekonstrukcję i sukces uczelni państwowych.

Nietrudno zauważyć, że nie będzie się w niniejszym komentarzu owijać w bawełnę, choć słownictwo – proszę się nie martwić – nadto nie wyskoczy poza ramy akademickiej przyzwoitości. Wbrew pozorom sugerowanym przez specyficzną formę wypowiedzi, jest to analiza dysfunkcjonalności instytucji prowadzona z perspektywy systemowej, a może raczej z perspektywy usuwania ugruntowanych w obyczaju kłód leżących na drodze do sukcesu organizacji, jaką jest uczelnia. Zaostrzona narracja, uwypuklająca negatywne konsekwencje obecnego stanu relacji między administracją centralną uczelni a jej kadrą naukową, służyć ma jedynie obmyśleniu środków zaradczych przewidzianemu w ramach części praktycznej projektu *Niewidoczni, niebędący, niezbędni*.

Wiadomo. Nie wszystkie osoby z administracji uniwersyteckiej to korzystający z obecnego *status quo* wrogowie ewolucyjnych przemian w akademii (postrzeganych przez nich jako najradzykalniejsza z rewolucji)¹. Nie wszyscy pracownicy naukowcy robią wszystko, aby nie sprostać wymogom uczestnic-

¹ Co zatem bardzo ważne – komentarz PRZEDE WSZYSTKIM nie dotyczy takich aktorów, podmiotów i sił, które są podobne osobom i stowarzyszeniom, które zainicjowały choćby ten projekt. Nie odnajdą tu bowiem siebie – swojej pracy, swoich inicjatyw i innowacji, swoich strachów o spoistość systemu uczelni, o dialog między administracją a uczonymi w staraniach o doskonałość.

twa w międzynarodowej dyskusji akademickiej wprowadzanym Ustawą 2.0. Niestety, niektórzy zaskorupiali pracownicy administracji centralnej rektoratów i wybrani pracownicy dziekanatów, torpedujący wszelkie innowacje statutowe i przyzwyczajeni do nieuzasadnionej niczym kontroli nad każdym z procesów, podobnie jak niereformowalni uczeni niezdolni do zabiegania o środki na badania, niepublikujący za granicą i niechętni innowacjom w kształceniu – nadal decydują o trudności w nawiązaniu skutecznego dialogu między „będącymi” a „niebędącymi”, który umożliwiłby skok w przyszłość i sukces polskich uczelni państwowych. Raport zdaje się prezentować jedynie głosy tych progresywnych, zatroskanych o sukces uczelni, znających swoją rolę, kompetentnych i niebiorących udziału w nieformalnych sieciach rozkładających i spowalniających wewnątrzuczelniane procesy zmian. Raport jest zatem obrazem, którego różową ramę przesunięto tak, aby poza nią lądowało wszystko, co szare, ciemne i wyjęte z pomroki/bagna (dziejów i utartych, obyczajowych reguł postępowania). Dlatego komentarz nie bazuje jedynie na egzemplifikacjach płynących z badawczego terenu i frazach wyjętych bezpośrednio z ust badanych (bo wyglądają miejscami na nieszczerze i koniunkturalne), ale również na wieloletnim doświadczeniu i obserwacjach autora, który piastował stanowiska w akademickiej hierarchii, nie zapominając o swoim socjologicznym *backgroundzie*.

W trakcie lektury komentarza należy ponadto pamiętać, że jedna uczelnia nierówna drugiej. Zwłaszcza pod względem stosunku do (jakości) własnej kadry. Niektóre wysunęły się naprzód w peletonie już lata temu, rekonstruując zasady naboru i szkolenia pracowników administracyjnych (przynajmniej w kluczowych partiach struktury uczelnianej) oraz NAPRAWDĘ oceniając swoich uczonych i NAPRAWDĘ wyciągając z tych ocen wnioski, także te indywidualnie przykre (choć z zyskiem dla uczelni). Zaznaczmy raz jeszcze: niniejszy komentarz nie będzie dotyczył tych właśnie pracowników – administracji z nowego rozdania i nowego typu, znającej swoje zadania i wiedzącej, po co uczelnia działa, jak działa i jak ma działać w przyszłości. Komentarz nie będzie też dotyczył niezaskorupiałych, świetnie radzących sobie w zmieniających się okolicznościach uczonych. Będzie za to dotyczył wszystkich jednostek niechętnych (wszelkim) zmianom, które połączone dzisiaj (nadal) w skuteczne, nieformalne sieci utrudniają rekonstrukcję i sukces polskich uczelni. Co istotne, czynnik wieku wcale nie odgrywa tutaj roli. Warto podkreślić, że praca w uniwersyteckiej administracji miewa w sobie pewną „moc”, która sprawia, że niektórzy pracownicy szybko wrastają w swoje krzesła, przysysają się do własnego ekranu i wykonują jedynie ograniczony i precyzyjnie docięty zestaw obowiązków. Wszelkie dodatkowe zadania i wszelkie innowacje są wtedy niemiłe widziane niezależnie od wieku. Zaznaczmy też, że komentarz w mniejszym stopniu będzie dotyczył sytuacji na uczelniach niepaństwowych, choć

i tu autor komentarza ma długoletnie doświadczenie, obfitujące w spostrzeżenia *in plus* (mniej interesujące na poziomie diagnozy, choć istotne i mające zastosowanie na poziomie rozwiązań i dobrych praktyk do wykorzystania).

I.

1. Podsystem administracji na uczelniach państwowych wyalienował się i służy samemu sobie, nie zaś systemowi, który go powołał i zatrudnia dla realizacji precyzyjnie opisanych celów. Wyalienowanie administracji z systemu uczelnianego zaowocowało skorupą klientelistycznych powiązań narzuconą na formalną strukturę organizacji za pomocą – trudnych do wyrugowania, nawet z poziomu rektorów – uzusu i obyczaju egzekwowanych metodycznie w długim czasie.

Nie dość zatem, że administracja centralna stawia samą siebie poza systemem, któremu służy, to jeszcze narzuca na ten system „tkankę rakową”, która destabilizuje jego pracę i utrudnia mu osiągnięcie celów w coraz bardziej złożonym i transformującym z roku na rok środowisku. Można to zjawisko opisać z użyciem metaforyki organicznej. Organizm pod tytułem uczelnia wytworzył kluczowy dla swego skutecznego funkcjonowania podsystem pod tytułem krwiobieg, który stanowi administracja. Krewobieg z czasem zaczął sączyć krew wolno – bardzo, bardzo wolno – uprzednio obłuszczywszy wszystkie żyły i odciąwszy od tej krwi rozmaite partie uczelnianego ciała. Obok krwiobiegu podsystem administracyjny stworzył też jaskrawo widoczny, acz nieusuwalny obieg nafty zasilającej wyłącznie ten konkretny podsystem i zatruwającej inne części organizmu. A wszystko to dzieje się i – co gorsza – reprodukuje nieintencjonalnie i bez zrozumienia negatywnej roli wyalienowanego podsystemu administracyjnego w systemie uczelnianym na poziomie zatrudnionych w podsystemie administracyjnym jednostek (są przekonane – czego dowodzi *Raport z badania jakościowego* – że czynią dobro i tylko dobro, że jeno służą, pomagają i ułatwiają – niemal żywią y bronią).

2. Wyalienowany podsystem administracji centralnej uczelni realizuje interesy tego jednego systemu, tej jednej grupy społecznej, która zyskała silne poczucie własnej odrębności. Na tyle silne, że przestała dostrzegać WSPÓLNOTĘ WÓZKA, na którym jedzie wspólnie z pracownikami naukowymi – jedzie na swoim wózku sama. Zdiagnozowane w *Raporcie z badań* przekonanie pracowników administracji o własnej ‘drugoplanowości’ stwarza i wzmacnia postawy agresywne wobec uczonych, zamieniając się w faktyczną kontrolę pierwszych nad drugimi i sprawowanie nad nimi nienależnej władzy poprzez mnożenie i zaskorupianie praktyk biurokratycznych (np. interpretowanie przepisów na niekorzyść uczonych ze szkodą dla uczelni).

Z dala od uszu (ale jak się okazuje, nie od wiedzy) pracowników naukowych pracownicy administracji, niestety bywa że ci kluczowi i na kluczowych dla spraw pracowników naukowych stanowiskach, mówią o uczonych jak o wrogach, oponentach, czynniku przeszkadzającym w sprawnym funkcjonowaniu uczelni, nierobach, którzy nie mają obowiązku siedzieć od siódmej do trzeciej, „nie odbijają karty na wejściu w zakładzie” i cieszą się szeregiem niezrozumiałych przywilejów (np. pracą zadaniową). Pretekstu do takiego myślenia o uczonych dostarczają rzecz jasna specyficzne przypadki uczonych faktycznie niewiele dla uczelni robiących, którzy z faktycznego marginesu, na którym funkcjonują, urastają w oczach administracji do reprezentacji większości (bo częściej ich się widzi w ramach wewnątrzorganizacyjnej komunikacji formalnej i nieformalnej, bo częściej są z nimi kłopoty natury administracyjnej i prawnej, bo częściej rzucają się w oczy). Uczeni widzą zaś – idąc cokolwiek „załatwić” w uniwersyteckiej centrali – niechętny sobie „aparat”, utrudniający sprawne poprowadzenie jakiegokolwiek sprawy, nawet istotnej dla uczelni jako całości (jak duży grant), aparat stawiający zasieki i tamy proksemiczne (biuro otwarte dla uczonych do 11.00 do 14.00, przed którego drzwiami trzeba czekać na stojąco to nie żart, a coś zwyczajnego), aparat opóźniający wymuszony przez samego siebie obieg dokumentacji o całe tygodnie (dokumenty muszą się odleżeć na biurkach, administracja nie przenosi ich sama z działu do działu etc.). Współpraca często się rozbija i nie zachodzi przez ANTICYPOWANĄ NIECHĘĆ. Uczeni przychodzą najeżeni do rektoratu. Rektorat najeża się na uczonych, zanim przyjdą. Współpraca w tych warunkach nie przebiega. Przebiega za to jakiś rodzaj koniecznego, wymuszonego, silnie zbiurokratyzowanego stosunku społecznego, który rzadko kończy się sukcesem instytucji, która zatrudnia każdą ze stron tego stosunku.

Zatem na faktycznie trudną do znoszenia formalną strukturę hierarchiczną uczelni aparat administracyjny – jako pseudorozwiązanie i pseudolek na bóle pozostawiania na dole feudalnej struktury – narzuca odrębną strukturę klientelistyczną, której zadaniem jest osłabianie „rozkazów” płynących od władzy złożonej wszak z uczonych ocenianych jako obcy-wrogowie. Nieformalne struktury i sieci klientelistyczne są narzucone na formalne i nawet rektorzy nie są w stanie przeforsować, wymusić czy choćby przyspieszyć swoich decyzji przy obstrukcji ze strony aparatu administracyjnego. Struktura klientelistyczna w ramach administracji bywa podzielona na „klany”, które między sobą (na wszelakie nieformalne sposoby i praktyki wpływu) rozdzielają stanowiska i mają bezpośredni dostęp do bonusów socjalnych. Sytuacja w uczelniach niepaństwowych, gdzie kadra była stosunkowo niedawno zatrudniana do realizacji konkretnych celów i projektów i gdzie nie ma ona za sobą długiej historii budowania wewnętrznych struktur kliente-

listycznych, jest całkowicie odmienna od sytuacji struktur długiego trwania, takich jak uczelnie państwowe.

Widoczne w *Raporcie z badań* wskazywanie przez członków administracji centralnej swojej roli jako służebnej może być postrzegane przez uczonych mających kiepskie doświadczenia jako zasłona dymna, a nawet czysta hipokryzja – w ramach tego stosunku społecznego w relacji obyczajowo i interakcyjnie poddanych występują bowiem zawsze wyłącznie uczeni. Kadra administracyjna uczelni państwowych przekonuje z jednej strony, że funkcjonuje w skrajnie scentralizowanym modelu, który tłamsi ich inicjatywy i godność, ale jednocześnie odnosi z istnienia tego hierarchicznego modelu fundamentalne zyski dla swojej kategorii zawodowej, jeśli tylko znajduje się w miejscu, w którym nieformalne struktury klientelistyczne potrafią tę hierarchię obejść czy wykorzystać. Bywa, że kilka dodatków projektowo-zadaniowych powoduje, że pensja specjalisty na niekierowniczym stanowisku w centrali uczelni jest daleko wyższa od pensji przeciętnego adiunkta na wydziale. Różnica zarobków na niekorzyść kadry administracyjnej jest w dużej mierze mitem – zależy, w które miejsce uczelni spojrzymy. Na pewno w dziekanatach kadra administracyjna zarabia mniej. Zarabia jednak daleko mniej od swoich odpowiedników w centrali, bo nie figuruje w nieformalnych sieciach klientelistycznych. Mity, o którym mowa, jest jednak skwapliwie utrzymywany przez kadrę centrum, bo służy uzasadnianiu roszczeń. Powiedzmy to jednak wprost: im dłużej parafeudalna, scentralizowana struktura uczelni będzie trwać w niezmiennym kształcie, tym dłużej kadra administracyjna będzie tkąć oboksystemowe sieci klientelistyczne utrudniające funkcjonowanie uczelni i tym gorsze będą stosunki uczonych z administracją centralną. Jest to problem systemowy, nie zaś problem wynikający z takich a nie innych cech i nastawień poszczególnych pracowników.

Utrwalone nałożenie nieformalnej struktury klientelistycznej na formalną strukturę hierarchiczną decyduje o funkcjonalnej separacji dwóch torów decydowania. Będąc uczniem chcącym cokolwiek załatwić, np. z grantem, trzeba pokonać *de facto* dwie oddzielne administracyjne „ścieżki zdrowia”. Nie wystarczy decyzja rektora, potrzebna jest jeszcze wola przełożenia papierów i przyłożenia pieczętki na średnim szczeblu administracji. W efekcie poczucia przebywania nisko w uniwersyteckiej hierarchii mamy zatem tworzenie kolejnych i kolejnych pętli decyzyjnych, piętrzenie szczebli pieczętkowych, mnożenie pięter transferu dokumentacji, gdzie każdy zajmuje się jakąś administracyjną drobnostką i nie ma bladego pojęcia o tym, jak funkcjonuje całość uczelni. Do tego wszystkich świeżych pracowników skutecznie wdraża się w tę obok-strukturę. Jak się szybko nie nauczą w niej funkcjonować, to nic nie załatwią. To sytuacja dysfunkcyjna, wydłużająca i utrudniająca wszelkie procesy, do tego utrwalająca niechęć między dwiema nogami uczelni, z których jednej wydaje się, że idzie do przodu, a druga nie przyjmuje do wiadomości, że ostro hamuje.

W takiej, bezustannie utrwalanej sytuacji interakcyjnej i komunikacyjnej nie ma mowy o zbudowaniu partnerskich relacji.

Bardzo poważnym problemem jest to, że wyalienowana z systemu kadra administracyjna często nie ma pojęcia, skąd się na uczelni biorą pieniądze. Nie rozumie, że jej byt jest uzależniony od środków, które przyciągają swoją aktywnością i swoimi pomysłami przede wszystkim uczeni (nie mówiąc o subwencji ministerialnej, która nie jest przecież dzielona z uwagi np. na liczebność kadry administracyjnej...). Kadra administracyjna nie widzi, jak wykuwa się pieniądź – we współpracy z otoczeniem, z zagranicą, instytucjami finansującymi badania. To jest poważny brak edukacyjny – od początku bowiem kadra administracyjna nie socjalizuje się z uczonymi, tylko w opozycji do nich, zderzając się z uczonymi na krótko jedynie na zebraniach okolicznościowych ciał i kiedy uczeni „po coś przychodzą” (do działu socjalnego, do działu nauki, do działu współpracy z zagranicą). Ciężka praca koncepcyjna, pisarska, dyskusyjna, badawcza uczonych **NIE JEST W OGÓLE WIDZIANA** (w sensie dosłownym) przez kadrę administracyjną, co powoduje, że sądzi ona, jakoby uczeni nie pracowali w ogóle. Dopiero kiedy kadra administracyjna jedzie z uczonymi na konferencje, zaczyna dostrzegać, jaką pracę ta kadra faktycznie musi wykonać.

3. Tylko wchodząc w buty kadry naukowej, choć na chwilę, kadra administracyjna z poziomu centralnego może dostrzec bóle pracy akademickiej. Potrzebne są zatem projekty czasowej wymiany ról. Należałoby zburzyć tamę komunikacyjną między administracją a uczonymi, choćby poprzez wspólne szkolenia i poprzez częstszy udział pracowników administracji w zwyczajowych działaniach wiodących uczonych. Bez tego nastąpi kontynuacja takich choćby procesów, jak wchodzenie i uzurpowanie sobie roli kontrolera pracy uczonych, którzy muszą napisać harmonogram i budżet grantu sami, bez fachowego wsparcia administracji, która stawia sobie zadanie wykazywania błędów formalnych w dziełach uczonych. To **POWAŻNY PROBLEM**. Do osiągnięcia sukcesu konieczna jest ścisła współpraca dwóch stron, niepolegająca na narzucaniu siłą kontroli jednej ze stron przez drugą. Stąd postulat opracowania zasad i reguły konieczności ścisłej współpracy na poziomie powstawania wniosków. Osiągnięcie przez administrację poczucia wspólnoty wózka z uczonymi zadecyduje w przyszłości o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

II.

1. Stabilność zatrudnienia, unormowanie pracy (rozumiane jako niewymagająca powtarzalność niewielu czynności) i doregulowanie czasowe (wypełnione w dużej mierze epizodami faktycznego niepracowania w miejscu

pracy) – choć rozmówcy z dużych uczelni państwowych wskazują je jako zalety z poziomu indywidualnych zysków i powody, dla których w ogóle na uczelni pracują – są z perspektywy systemowej poważnymi problemami, bo generują przekonania i postawy konfliktowe.

2. Co jest ważne dla pracowników administracji centralnej na UMK i UAM (w mniejszym stopniu PG)? W toku badań wyszło szydło z worka – stabilność zatrudnienia i praca unormowana odtąd-dotąd. Przeskalowana liczba pracowników powoduje, że faktyczne zadania-do-zrobienia parcelowane są na wiele jednostek, które w efekcie zajmują się w ciągu ośmiu godzin pracy niewieloma zadaniami. To powoduje, że epizody nie-pracy w czasie pracy są częste, a czas wypełniany jest pozornie skutecznymi czynnościami pracopodobnymi, podlewananiem kwiatków, krążeniem z dokumentacją (windą w górę i w dół), wydzwanianiem, piciem kawy, dłubaniem w portalach, plotkowaniem, wychodzeniem do innych jednostek poprzedzonym długim ubieraniem się (osoby na stanowiskach kierowniczych wychodzą na zewnątrz, np. do sklepów).

Unormowanie czasu pracy administracyjnej, niestanowiącej pracy zadaniowej, powoduje jednak, że trzeba w niej „wysiedzieć do końca”, kiedy zadania ma się zrobione w ciągu dwóch-trzech godzin. Co ciekawe, w takiej sytuacji wcale nikogo nie męczy belka nic-nie-robienia przez pięć godzin w oku własnym. W takiej sytuacji kole w administracyjne oczy niby-to-nieunormowana praca uczonych w ramach pracy zadaniowej. Uczeń przecież nie przychodzi do pracy o siódmej rano i wychodzi z niej, kiedy chcą. Na dobrą sprawę, to nie wiadomo właściwie, co robią. Czy poza miejscem pracy w ogóle robią cokolwiek? Co robią, kiedy nie stoją/siedzą w laboratorium i nie przelewają z próbowki do próbowki albo nie siedzą przy uniwersyteckim komputerze dopiętym do uniwersyteckiej sieci? Kadra administracyjna na poziomie centralnym WYRAŹNIE tego zazdrości naukowcom, nie rozumiejąc, że chcący odnosić sukcesy uczeni są w swojej zadaniowej pracy właściwie bez przerwy, 24/24 (oczywiście ci kiepscy uczeni, w sytuacji takiego jej regulaminowego unormowania, nie są w pracy niemal w ogóle, kierownicy jednostek uniwersyteckich nie są w stanie takich niewykonujących *de facto* swojej pracy pracowników, zgodnej z podpisanymi umowami, usunąć z uczelni bez efektywnego systemu oceny spiętego z natchmiasłowymi sankcjami negatywnymi). Kadra administracyjna z poziomu centralnego (ta z dziekanatów i sekretariatów instytutów/katedr jest siłą rzeczy bliżej codziennego mozołu uczonych) KOMPLETNIE nie zdaje sobie sprawy, co naprawdę robią, a przede wszystkim – ile robią dla swoich uczelni uczeni. I jakiej presji są poddani, zwłaszcza w ciągu kilku ostatnich lat. To stanowi poważną przeszkodę w dialogu między „będącymi” a „niebędącymi”.

3. W ramach rozwiązań należałoby obmyślić **rodzaj ćwiczenia typu shadowing, pod nazwą Wchodzimy w buty**, w którym kadra administracyjna, np. z Działu Nauki, pochodziłaby tydzień krok w krok (dosłownie) za wzię-

tym fizykiem, na przykład realizującym grant i na przykład mającym do tego pozagrantowe funkcje zarządcze na uczelni. Albo, żeby reprezentanci Działu Kadr pochodzili (dosłownie) za wziętym uczonym z obszaru humanistyki, który zasiada w kilkunastu ciałach doradczych, spala się na licznych wykładach dla zewnętrznych słuchaczy, uczestniczy w badaniach terenowych i zarządza organizacją pożytku publicznego.

III.

1. Dla nakreślenia i utrzymania wyraźnych, acz sztucznych i dysfunkcjonalnych granic grupowych i zakresów zbiorów typu „my-oni” oraz dla utrzymania grupowej spójności i lojalności w ramach sieci klientelistycznej, kadra administracyjna ma tendencję do konstruowania wrogów wewnętrznych, czasem ulokowanych w miejscach zaskakujących z perspektywy zewnętrznego obserwatora, zgodnych jednak z obserwacją braku odczuwania i zrozumienia dla wspólnoty uczelnianego wózka.

2. Bywa, że wrogowie są ulepiani z krwi i kości – to wszelcy wpływowi i skuteczni reformatorzy uczelni, a już dziekani-reformatorzy w szczególności. Dziekani tacy mają znaczny zakres władzy w hierarchicznej strukturze formalnej, choć pozostają przecież na „peryferiach” systemu, którego serce bije w rektoracie. Dlatego tak bolesne mogą być ich działania zmierzające do zmian w obrębie czegoś, na co zdaniem części kadry centralnej nie powinni mieć żadnego wpływu (reguł pracy, reguł organizacyjnych, redukcji działań postulowanej w dokumentach regulatywnych etc.). Niestety, dla części kadry administracyjnej pragnącej zachować *status quo* i nieformalną władzę sieci klientelistycznych wpływ ten miewają, pozostają jednak poza bezpośrednim zasięgiem wpływów tych sieci. Są to postaci postrzegane jako aktorzy, którzy mają zasoby (prywatne znajomości i numery prywatnych telefonów, charyzmę, pomysły, nie baczą na ploty, nie widzą knowań, mają gdzieś kopanie pod nimi dołków przez kadry formalnie niżej od nich ulokowane) i moc wprowadzania innowacji rekonstruujących (najczęściej przypadkiem, w sposób nieintencjonalny) układy klientelistyczne i eliminujących wynikające z tych układów przywileje. Konstruowani w ten sposób wewnętrzni wrogowie „prowokują” zatem cały szereg działań zakulisowych: nieformalne zniechęcanie do poszczególnych osób, powtarzane po wielokroć procedury obmawiania, kłamstewka na temat poczynañ reformatorów kierowane głuchym telefonem w górę hierarchii etc. Co ważne, rektorzy zawsze postrzegani są przez część kadr centralnych niechętnych zmianom jako niechętni tym zmianom, ale zmuszeni je wprowadzać (przez „góre”, ministra, ustawy, konieczność historyczną, poważne problemy ekonomiczne, na które cierpi organizacja etc.). Na tej domniemanej postawie władz centralnych –

z reguły całkowicie błędnie odczytywanej i interpretowanej – próbuje się grać, opóźniając procesy transformacji, opóźniając je jednak tylko na chwilę albo rugując te reformy, które są z perspektywy wyalienowanego podsystemu najbardziej bolesne. Oczywiście uczeni na stanowiskach kierowniczych, nieświęci przecież, nie pozostają bezczynni i starają się oddać niektórym przedstawicielom administracji rą. W ten sposób pętla razów się domyka i powiela ze szkoda dla uczelni i jej dążeń do doskonałości.

Na uczelniach państwowych możemy zaobserwować wiele stosunków nierówności. Jednym z takich stosunków jest nierówność między kadrą administracyjną rektoratów a kadrą dziekanatów. Bywa często, że ten stosunek nierówności odbija się na współpracy kadr administracyjnych z uczonymi. Mamy tedy na uczelniach państwowych wyraźny podział kadr administracyjnych: z jednej strony centrum zarabiające więcej za sprawą wpięcia w sieć projektowych dodatków i narzucające kontrolę nad dziekanatowymi „peryferiami” oraz te „peryferia” w dużej mierze odcięte od dodatkowych środków i od kontroli nad kimkolwiek poza studentami i szeregowymi pracownikami naukowymi, których od czasu do czasu można do czegoś zmusić. To jednak te „peryferia” zmuszone są w takim podziale administracyjnych obowiązków do bardziej wytężonej pracy w odróżnieniu od centrum, które tę pracę na mocy nieformalnych uprawnień kontrolnych często przerzuca w dół.

Może to być zaskakujące z perspektywy zewnętrznego obserwatora, ale skorupa struktur klientelistycznych nie pozwala na partnerskie stosunki w pracy między osobami lokującymi się *de facto* na tej samej bądź bardzo podobnej pozycji w strukturze formalnej. Nie chodzi przy tym o oczywiste i normalne stosunki podrzędności między zwierzchnikiem, jakim jest kanclerz a specjalistami czy referentami. Chodzi o wyższość specjalisty z centrum nad specjalistą z dziekanatu i wyższość referenta z rektoratu nad referentem z „peryferii”. Skoro część kadry administracyjnej uważa, że w ramach utwardzonej uniwersyteckiej hierarchii nie ma faktycznej władzy i żadnych rzeczywistych wpływów (co wynika z *Raportu z badań*), to „instaluje” swój wpływ w „ugniataniu” kadry administracyjnej zlokalizowanej (nieformalnie) niżej w hierarchii – w dziekanatach. Tym samym podobna struktura formalnych stanowisk administracyjnych – taka sama w centrali jak w dziekanatach – nie jest centralnej administracji centrali na rękę. Można ją jednak sztucznie dohierarchizować za sprawą prostej okoliczności nadawania sobie uprawnień do kontroli kadry dziekanatów z samej racji zasiadania przy biurku ulokowanym bliżej formalnej władzy centralnej. I tak oto wrogiem pracownika administracyjnego na uczelni staje się inny pracownik administracji, tyle że ulokowany w jednostkach. Pracownicy dziekanatów nie pozostają w tej sytuacji dłużni, starając się, poddani nieformalnej acz uciążliwej kontroli z centrum (telefony dyscyplinujące, notatki ponaglaające przy doku-

mentach słanych „w dół”), oddać centrali za swoje, kiedy tylko nadarzy się okazja. Tak oto subiektywne odczucia niesprawiedliwości systemu w rozdzielaniu prestiżu i władzy decydują o wojenkach między członkami samej administracji.

Karygodnym efektem takich relacji między centrum a dziekanatami jest faktyczne torpedowanie wszelkich prouczeniowych inicjatyw płynących ze strony obsługi administracyjnej dziekanatów, przy jednoczesnym jawnym takich inicjatyw aprobowaniu i chwaleniu. Najczęściej kadra dziekanatów jest bliższa uczonym, lepiej ich rozumie i częściej (na własnej skórze) odczuwa, że jedzie z uczonymi na jednym wózku. Realizując z uczonymi projekty i bezpośrednio pomagając im w rozmaitych inicjatywach, wychodzi – zdaniem kadry centralnej – przed szereg, zmuszając centrum do robienia czegoś ponad to, co zawsze i stawiając to centrum w złym świetle braku aktywności. W ten sposób, na niekorzyść uczelni, część kadry administracyjnej zwalcza inną część tej kadry, udając rzecz jasna, że jej pomaga.

3. Co można w takiej sytuacji rekomendować? Na przykład **trening redukcji strachu przed innowacjami.** Może to być ćwiczenie trudne, przede wszystkim z uwagi na okrzepłe, utwardzone przekonania o granicach grupowych i o tym, że uczeni na stanowiskach kierowniczych to zawsze są jacyś złowieszczy „oni”. Może to być trudne również z uwagi na najzwyczajniejsze nierozumienie celu i sensu przemian na uczelniach, po prostu. Ale skoro są na to środki z *Dialogu*, to może warto?

IV.

1. W odróżnieniu od korporacji monitorujących pracę swej kadry, na uczelniach państwowych nie funkcjonował dotąd przemyślany i skuteczny system oceny pracowników administracji. Tym samym przestrzeń do popełniania błędów zdawała się tu nie kończyć i niewielkie było ryzyko popełniania intencjonalnych zaniechań. Decydować to mogło o postrzeganiu uczelni państwowych jako atrakcyjnych pracodawców (mimo niskich zarobków czy silnie ustabilizowanej w czasie, nieelastycznej pracy).

2. Dlaczego uczelnie państwowe postrzegane są jako atrakcyjni pracodawcy przez administrację? Można tu zaproponować wyjaśnienie dodatkowe bądź alternatywne wobec tego, które w *Raporcie z badań* wypreparowano z IDI z samymi zainteresowanymi (istnieje ryzyko, że udzielając wywiadów, bywali nie-szczerzy albo stali się ofiarami freudowskiego wyparcia). Dzieje się tak, bo można na uczelni państwowej bez specjalnych sankcji robić nic i się z tym robieniem niczego skutecznie schować. Interesujące również, że za sprawą sprawnego działania nieformalnych sieci klientelistycznych sankcje za złą pracę nie spoty-

kały nawet osób widocznych, posadowionych na stanowiskach kierowniczych i odpowiedzialnych za kluczowe obszary, na których to stanowiskach nie radziły sobie, generując problem za problemem. Brak było zinstytucjonalizowanego, elementarnego choćby systemu oceny podobnego do oceny pracowników naukowych, poddanych w tej chwili coraz ostrzejszemu reżimowi oceny o coraz boleśniejzych sankcjach.

3. Rozwiązanie jest tu jasne i jest jedno: system oceny pracowników administracji, analogiczny do systemu oceny pracowników naukowych. Wiadomo oczywiście, że takie systemy za chwilę się pojawią jako konsekwencje nowych uczelnianych statutów. Trzeba jednak zwrócić w nich baczną uwagę na gotowość i skuteczność współpracy z kadrą naukową dla osiągnięcia celów uczelni. To powinien być komponent oceny. Nie można również pozwolić na skuteczne rozmycie takiego systemu i uczynienie pozornym za sprawą działań sieci klientelistycznych. Wszelkie konstruowane na uczelniach zasady awansu winny się opierać na wynikach takich ocen.

V.

1. Poważną bolączką utrudniającą współpracę dwóch uniwersyteckich nóg – administracji i kadry naukowej – są niskie uposażenia reprezentantów tej pierwszej kategorii, niezależne od wkładu pracy, kompetencji, wyników oceny pracowniczej (której jeszcze nie ma), doświadczenia zawodowego i zakresu wykonywanych zadań. Niskie pensje kadry administracyjnej z pewnością zadecydują o braku sukcesu uczelni jako całości.

2. Niskie pensje administracji sprzyjają między innymi tworzeniu systemu znaczących nierówności dochodowych w ramach kadry administracyjnej jednej uczelni. Niewątpliwie niskie uposażenia to jest systemowy problem, omijany w tej chwili przez kadrę rektoratów poprzez system nieformalnych dodatków powodujący, że ich pensje nie tylko są wyższe od pensji pracowników dziekanatów, ale też wyższe niż pensje większości uczonych. Regulacja i podwyższenie płac może tej nierówności zaradzić.

VI.

Kłopoty nieuczesane i równie nieuczesane rozwiązania

1. Zwróćmy uwagę, że pracownicy administracji z takich uczelni jak UMK czy UAM, w przeciwieństwie do pracowników z SWPS czy ALK, czują się mniej

wypaleni zawodowo i nie poszukują aktywnie innych pozycji na rynku pracy. Może to oznaczać, że z jakichś powodów – po części wskazanych wyżej – jest im wygodnie, nawet jeśli przekonują badaczy o trudnościach wynikających z przesadnej i utrwalonej hierarchiczności uniwersytetów.

2. Nieustanne opowiadanie przez pracowników administracji w IDI o szalkunku wskazuje na jego deficyty.

3. Odchudzenie procedur (wskazywanych jako udręka zarówno przez pracowników administracji i uczonych) zapewne nie jest szybko możliwe, wystarczyłoby jednak niemnożenie ich. Przykład: systemy elektroniczne mające po części wyeliminować nadprodukcję papieru wzmagają ją. Każdy dokument elektroniczny ma od razu kilka kopii papierowych. Bez stawiania pieczętek i zmasowanych telefonów w stronę centrali, centrala ma poczucie utraty tej małej władzy, którą do tej pory skutecznie dysponowała.

4. Nowe nabory: wydaje się, że ze współpracą dla dobra uczelni lepiej radzą sobie ci pracownicy administracji, którzy doświadczyli uprzednio, choćby na krótko czy na studiach, pracy badawczej.

5. Kadra administracyjna profesjonalizuje się wolno, acz stale i sukcesywnie, jednak nie w centrum, a na 'obrzeżach' – na wydziałach, które muszą ze sobą konkurować w ramach jednej uczelni, np. na pozyskane granty, oceny PKA, ewaluacje dyscyplin etc. Żeby tej konkurencji sprostać, pracownicy administracji wydziałowej muszą się stale doszkalać, bo wykonują pracę wraz z uczonymi, a nie pełnią jedynie wobec tych praktyk i zadań uczonych funkcje kontrolne.

ADAM SZOT

Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

„Nowa administracja” jako stabilny fundament sukcesu uczelni

Komentarz do „Raportu z badania jakościowego pracowników administracji centralnej polskich uczelni w ramach projektu »Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej«”

1. Kluczowe aspekty nowego myślenia o administracji uczelnianej

Na wstępie należy podkreślić znaczenie komentowanego raportu w dyskusjach nad zmianami i rozwojem polskiego systemu szkolnictwa wyższego i nauki. W trakcie debat prowadzonych nad kształtem tzw. ustawy 2.0 zabrakło pogłębionej refleksji nad jednym z kluczowych obszarów zarządzania szkołami wyższymi, tj. rolą, funkcjami i strukturą administracji uczelnianej. Również w pracach nad nowym ładem organizacyjnym uczelni, w związku z opracowywaniem statutów, wątek ten był niejednokrotnie pomijany lub traktowany ogólnikowo. Dlatego też raport opracowany w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej” ma szansę, przynajmniej częściowo, wypełnić tę lukę. Z całą pewnością jest to pionierskie badanie, które dostarcza wielu wartościowych wniosków dla osób zarządzających szkołami wyższymi.

Jednocześnie dotyka on problematyki, która doskonale wpisuje się w przemianę, jakie wprowadziły i wprowadzają nadal uczelnie należące do europejskiej i światowej czołówki. Coraz częściej bowiem podkreśla się wartość, jaką administracja uczelniana wnosi do rozwoju szkół wyższych. Obserwując te trendy, można wręcz pokusić się o stwierdzenie, iż dobrze

zorganizowana i dobrze zarządzana administracja może stanowić solidny fundament, na którym uczelnia buduje swój sukces. Jednocześnie może być tym czynnikiem, który w istotny sposób może wpłynąć na powstanie przewagi konkurencyjnej danej szkoły wyższej nad innymi posiadającymi zbliżony potencjał dydaktyczny i naukowy. Warto wskazać również, że sprawnie działająca, otwarta i „przyjazna” administracja może stanowić istotny wyróżnik, który będzie przyciągał do uczelni większą liczbę lepszych kandydatów na studia czy nauczycieli akademickich. Analogicznie administracja „nieprzyjazna” interesariuszom będzie złą wizytówką uczelni.

To tylko przykładowe korzyści płynące z przemyślanego podejścia do funkcji, jaką administracja i jej poszczególne jednostki mają dostarczać interesariuszom (studentom, doktorantom, dydaktykom, naukowcom, absolwentom). Dlatego tak ważne jest przyjrzenie się temu, jak funkcjonuje administracja uczelniana oraz czy jest ona zorganizowana w sposób pozwalający na optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, a jednocześnie jak najpełniejsze zaspokojenie potrzeb interesariuszy.

Nabiera to szczególnego znaczenia w dobie trudności w „normalnej” (znanej dotychczas) organizacji i realizacji procesu kształcenia i prowadzenia badań naukowych spowodowanych pandemią koronawirusa. Bez odpowiedniego wsparcia sprawnie działającej administracji trudno jest i będzie zadbać o najwyższą możliwą jakość kształcenia, jak również sprawną realizację przedsięwzięć naukowych. Potęgowane jest to przez coraz silniejszą tendencję do „odpływania” dobrej kadry administracyjnej z uczelni do szeroko rozumianego biznesu. Szkoły wyższe bardzo często nie mają możliwości skutecznego konkurowania wysokością wynagrodzenia z firmami. Należy jednak mieć na uwadze, iż satysfakcja z wykonywanej pracy jest niejednokrotnie równie ważnym aspektem. Wskazują na to także osoby uczestniczące w badaniach prowadzonych w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej”. Jak czytamy w raporcie: „Głównym motywatorem do podjęcia pracy na uczelni wyższej dla badanych była chęć wykonywania ciekawej pracy u pracodawcy cieszącego się wysokim prestiżem społecznym. Inne osoby, przede wszystkim pracujące na stanowiskach kierowniczych podkreślają także, że do podjęcia decyzji skłoniła je chęć rozwoju zawodowego – realizowania ciekawych projektów, zadań, a także chęć wpływania na pewne procesy na uczelni (np. awansu naukowego, aplikowania o środki na badania). Osoby pracujące wcześniej w sektorze prywatnym deklarują, że ważnym motywatorem była dla nich chęć podjęcia stabilnej pracy, która nie będzie znacząco wpływać na czas wolny i życie prywatne” (Raport, s. 17).

Reasumując, rozwój uczelni oraz efektywna realizacja jej podstawowych zadań w dynamicznie zmieniającym się świecie nie są możliwe bez sprawnie

działającej administracji uczelnianej. Aby zapewnić tę sprawność, konieczne jest wzięcie pod uwagę trzech kluczowych aspektów, których przemyslenie, odpowiednie zaplanowanie, wdrożenie i doskonalenie stanowi klucz do powstania „nowej administracji”. Niniejszy komentarz jest próbą ukazania, w jaki sposób wyniki *Raportu z badania jakościowego pracowników administracji centralnej polskich uczelni* korespondują z tymi trzema aspektami myślenia o administracji. Jednocześnie ukazane zostanie, w jaki sposób do tych zagadnień odnoszą się uczestnicy badania. Komentarz został sformułowany w oparciu o przedstawiony raport, wyniki analiz prowadzonych przez autora nad organizacją i zarządzaniem w uczelniach zagranicznych oraz doświadczeń wynikających ze współpracy z uczelniami z całego kraju, w tym doświadczeń z wdrażania przepisów Ustawy 2.0. Komentarz formułowany jest w sposób, z którego osoby zarządzające uczelniami (rektorzy, kanclerze) mogą czerpać konkretne wskazówki dotyczące działań wartych podjęcia w zakresie usprawnienia funkcjonowania administracji uczelnianej. Dlatego też większość sugestii formułowana jest bezpośrednio do nich.

Dalsze rozważania należy rozpocząć od wskazania, iż trzy kluczowe aspekty myślenia o administracji uczelnianej to:

- (1) Wizja i model docelowy
- (2) Warunki
- (3) Kultura instytucjonalna.

Określenie wizji i modelu docelowego administracji pozwala odpowiedzieć na pytanie o to, jakiej administracji potrzebujemy, aby skutecznie realizować zakładane cele strategiczne uczelni i jak w związku z tym powinna ona być ukształtowana (organizacyjnie i kompetencyjnie). Warunki, jakie należy zapewnić administracji, odnoszą się do odpowiedniego ukształtowania procesów i procedur, a w ślad za tym określania ram organizacyjno-prawnych jej funkcjonowania i zapewnienia wsparcia systemów informatycznych. Obejmują również sprawnie działające systemy podnoszenia kompetencji oraz systemy motywacyjne. Wreszcie kultura instytucjonalna to „duch” danej uczelni, który odzwierciedla misję i wizję oraz jej tradycję i ciągłość. Obejmuje, obok skodyfikowanej wiedzy jawnej w postaci aktów prawnych i innych dokumentów, niepisane reguły zachowań wynikające z własnej tradycji, odwołujące się do precedensów i wcześniejszych dokonań, uznawane i szanowane nie ze względu na literę regulacji, ale na ducha i etos uczelni (szerzej: Woźnicki 2007, s. 25-28).

2. Wizja i model docelowy administracji

Wizja funkcjonowania administracji uczelni powinna być w pełni skorelowana ze strategią rozwoju danej szkoły wyższej. Pracownicy administracji powinni znać i rozumieć kierunek, w którym zmierza ich uczelnia. Z jednej strony daje to możliwość odpowiedniego ukierunkowania własnej pracy i wychodzenia z inicjatywami, a z drugiej poczucie misji, prestiż związany z wykonywaną pracą, świadomość, iż dzięki własnej pracy organizacja się rozwija, są wymieniane przez uczestników badania jako jedne z kluczowych (pozafinansowych) czynników decydujących o satysfakcji z wykonywanej pracy. Jednocześnie proces kształtowania strategii, określania celów i kierunków rozwoju uczelni jest jednym z elementów, które ich zdaniem wymagają na uczelniach pilnej zmiany. Punktem wyjścia w myśleniu o kształtowaniu „nowej administracji” powinna być więc strategia rozwoju uczelni. Akcesoryjna względem niej jest wizja funkcjonowania administracji oraz jej model docelowy.

Brak przemyślenia tych zagadnień będzie skutkował wieloma problemami w przyszłości. Można to obserwować w uczelniach, które w ramach wdrażania przepisów Ustawy 2.0 przeszły głęboką reorganizację, w ślad za którą nie poszło dostosowanie administracji. Na niektóre z nich wskazywały osoby biorące udział w badaniu. Zwrócono m.in. uwagę, iż „Pojawiają się problemy na poziomie rozdziału obowiązków pomiędzy jednostkami. Powstają nowe działy. Ponadto niektóre zadania są realizowane w różnym zakresie w centrali oraz na poziomie wydziałów (dziekanaty). Dość często zdarzają się sytuacje, gdy nie wiadomo, kto ma się zająć daną sprawą lub zadania są dublowane” (Raport, s. 34).

Kolejnym istotnym elementem jest dopasowanie kompetencyjne i zadaniowe pracowników do tej struktury. Chodzi o to, aby z jednej strony wszystkie kluczowe role i funkcje w tej strukturze były wypełnione, a z drugiej – aby nie dochodziło do ich dublowania. Jednocześnie niezbędne jest, aby pracownicy byli odpowiednio dobrani do zadań, które odpowiadają ich kompetencjom. Jak wynika z raportu, „większość badanych ma poczucie pracy w dobrze dobranych kompetencyjnie (twarde umiejętności, wiedza) i charakterologicznie (miękkie kompetencje interpersonalne) zespołach”. Ale są też uczelnie, w których pracownicy borykają się z tym problemem i „duża grupa badanych nie czuje się kompetentna we wszystkich dziedzinach, którymi się zajmują i sygnalizują chęć podniesienia kompetencji i wiedzy. Są także osoby, które chciałyby, aby zakres ich odpowiedzialności został poszerzony o nowe zagadnienia, ale nie ma na to zgody przełożonych” (Raport, s. 35).

Efektywna struktura organizacyjna powinna obejmować również jasne określenie relacji, jakie zachodzą na styku administracji z jej interesariuszami.

W raporcie zwrócono w szczególności uwagę na relacje, jakie wiążą administrację i nauczycieli akademickich oraz na relatywnie niską wiedzę obu grup o wzajemnych potrzebach, oczekiwaniach i schematach działania).

Źle dobrana struktura skutkuje jej nieefektywnością, a w szczególności prowadzi do „silosowości” myślenia i działania. W praktyce dochodzi do trudności w przepływie informacji, dublowania się zadań lub ich „przerzucania” pomiędzy jednostkami oraz braku kooperacji pomiędzy poszczególnymi działami/komórkami administracji. Autorzy raportu bardzo trafnie wskazują na braki w zakresie efektywnego zarządzania administracją uczelni, w tym brak jasnego określenia celów i kierunków działania oraz brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami. Jest to konsekwencja zaniedbań w odniesieniu do kwestii związanych z wizją administracji i modelem jej funkcjonowania (Raport, s. 58). Zwrócono również uwagę na „niedookreślony zakres obowiązków i odpowiedzialności pracowników innych działów, zachodzące na siebie, zazębiające się zadania są szczególnie uciążliwe w przypadku niestandardowych zagadnień”, a także fakt, iż „wiele jednostek skupionych jest na realizacji własnych zadań i celów – brak zrozumienia specyfiki działania innych jednostek, brak integracji kadry administracyjnej, brak efektywnego współdziałania” (Raport, s. 58).

Wnioski do zastosowania:

- ✓ Rewizja uczelnianej strategii rozwoju przy uwzględnieniu zmian: jakie zaszły w polskim systemie szkolnictwa wyższego i nauki; jakie zachodzą na świecie w związku z postępującą cyfryzacją i globalizacją; jakie na trwałe wywołała i wywoła pandemia koronawirusa;
- ✓ Określenie wizji i modelu docelowego administracji – odpowiedź na pytanie o to, jakiej administracji potrzebuje uczelnia dla zrealizowania swoich zamierzeń strategicznych;
- ✓ Przeprowadzenie oceny stanu obecnego administracji;
- ✓ Opracowanie i wdrożenie nowej lub udoskonalenie istniejącej struktury organizacyjnej administracji przy uwzględnieniu jasnych relacji łączących poszczególne jednostki administracji oraz administrację i jej interesariuszy;
- ✓ Przez cały ten proces kluczowa jest dbałość o odpowiednią komunikację ze wszystkimi zainteresowanymi.

3. Warunki

Zapewnienie odpowiednich warunków do efektywnej realizacji zadań administracji jest warunkiem *sine qua non* osiągnięcia stawianych przed nią celów, a w konsekwencji zrealizowania strategii całej uczelni. W raporcie zwrócono uwagę na kilka podstawowych ograniczeń, które znacząco wpływają na obniżenie efektywności pracy w administracji uczelnianej. Wskazano m.in. na:

- brak jednoznacznych procedur zarządzania procesami administracyjnymi na uczelniach;
- brak jasnych zasad awansu, rozwoju kariery, zbyt niskie wynagrodzenia średniej i niższej kadry administracyjnej;
- przeładowanie obowiązkami i praca pod dużą presją czasu;
- brak odpowiednich systemów wspierających (Raport, s. 21-24).

3.1. Procesy i procedury

Badani zwracają w szczególności uwagę na kwestie związane z brakiem jednoznacznych i jasnych procesów („ścieżki” administracyjnej), na które składają się m.in.:

- *niejasne procedury,*
- *oparcie działań jednostek na „historycznym” obiegu informacji i nieformalnych relacjach. W przypadku rotacji pracowników pojawiają się trudności w sprawnym procedowaniu,*
- *brak jednolitej metodologii zarządzania projektami na poziomie całych uczelni.*

Wnioski do zastosowania:

- ✓ przeanalizowanie obecnych procesów zarządczych zachodzących w uczelni,
- ✓ zdefiniowanie docelowego kształtu tych procesów,
- ✓ dobranie i określenie adekwatnych procedur w uczelni,
- ✓ poinformowanie pracowników (przeszkolenie) w zakresie nowych procesów i procedur,
- ✓ cykliczna ich ewaluacja.

3.2. System podnoszenia kompetencji

Jak wynika z raportu, dla większości badanych awans zawodowy utożsamiany jest z rozwojem zawodowym. Wynika to m.in. z faktu, iż struktura i specyfika funkcjonowania administracji uczelnianej powoduje, iż awans pionowy (na „wyższe” stanowisko pracy) jest bardzo rzadki. Dlatego też dla większości osób biorących udział w badaniu wiąże się on z możliwością podniesienia wiedzy i umiejętności oraz (być może) zmianą stanowiska na równorzędne, ale w innej jednostce organizacyjnej administracji uczelni.

W konsekwencji kluczowego znaczenia, z punktu widzenia zarządzających uczelnią, nabiera kwestia stworzenia odpowiedniego systemu podnoszenia kompetencji. O potrzebie doskonalenia kadr administracji pisał w 2011 r. K. Leja, który uznał za konieczne stworzenie warunków do permanentnego doskonalenia umiejętności i zdobywania wiedzy (Leja 2011). Jak wynika z wypowiedzi osób uczestniczących w badaniu: „Na większości badanych uczelni publicznych nie funkcjonują efektywne narzędzia motywacyjne i systemy podnoszenia kwalifikacji pracowników administracji. A poziom merytoryczny dostępnych szkoleń i kursów jest zróżnicowany i nie do końca odpowiada oczekiwaniom przedstawicieli administracji” (Raport, s. 13). Pomimo więc, że minęło już prawie 10 lat od ukazania się tamtego tekstu, w większości uczelni warunki te nie zostały nadal stworzone. Warunki te to spójny i całościowy system podnoszenia kompetencji stanowiący zbiór uporządkowanych elementów.

Braki i zaniedbania w tym zakresie skutkują m.in.:

- a)** koniecznością samodzielnego poszukiwania szkoleń przez pracowników, co może prowadzić do nieadekwatnych wyborów (w punktu widzenia zadań i funkcji) tematyki lub wyboru wykonawcy, który nie gwarantuje odpowiedniej jakości, a także wiąże się z dodatkowym obciążeniem czasowym pracownika administracji i odciąga go od bieżącej pracy (często musi on nie tylko znaleźć interesujące go szkolenie, ale również przeprowadzić wszystkie formalne procedury);
- b)** wysyłaniem pracowników na szkolenia bez przemyślenia, co w konsekwencji oznacza zmarnowanie ich czasu i środków finansowych uczelni;
- c)** przymusowym odbywaniem szkoleń w ramach realizowanych projektów UE – problem ten wynika z faktu, iż na etapie pisania wniosków lub organizacji przetargów nikt nie planował i nie pytał o realne potrzeby szkoleniowe, a następnie pracownicy są delegowani do odbycia szkoleń, które są im zbędne. Dzieje się tak m.in. z uwagi na fakt, iż uczelnia musi „wyrobić wskaźniki” przewidziane w projekcie;
- d)** organizowaniem szkoleń wyłącznie własnymi siłami (na ten problem zwracało uwagę kilku badanych) – nie oznacza to automatycznie niższe-

go ich poziomu merytorycznego, ale pozbawia uczestników możliwości skonfrontowania swoich uczelnianych rozwiązań i praktyk z osobami, które posiadają inne (często bardzo duże) doświadczenia z różnych uczelni;

- e) brakiem powszechnej dostępności szkoleń – zwrócono na to uwagę m.in. w PG, gdzie szkolą się głównie kierownicy, a w mniejszym zakresie pracownicy niższych szczebli. W praktyce więc zasadne byłoby takie ułożenie systemu, w którym dostęp do szkoleń będą mieli pracownicy wszystkich poziomów administracji (w zależności od potrzeb ich zakres i częstotliwość powinny być różne) albo (jeśli z przyczyn finansowych nie jest to możliwe) powinno się wprowadzić system TTT – pracownicy wyższych szczebli/kierownicy, po odbyciu szkolenia powinni dzielić się wiedzą ze wszystkimi, którym jest ona potrzebna w wykonywaniu ich codziennych obowiązków.

Wnioski do zastosowania:

- ✓ Opracowanie wewnątrzuczelnianego systemu podnoszenia kompetencji, który będzie obejmował:
 - odpowiedni dobór szkoleń do danego stanowiska oraz poziomu kompetencji konkretnego pracownika, począwszy od rodzaju szkolenia, tj. „twarde” lub „miękkie”, poprzez jego tematykę, a skończywszy na formie prowadzenia (szkolenie, warsztat, inne),
 - stworzenie warunków pracy umożliwiających efektywne podnoszenie kompetencji – jednym z kluczowych problemów ograniczających możliwość uczestnictwa w szkoleniach jest przeciążenie bieżącą pracą, w wyniku czego pracownik administracji musi po powrocie ze szkolenia nadrobić powstałe w tym czasie zaległości;
- ✓ Powiązanie systemu podnoszenia kompetencji z systemem motywowania – z jednej strony możliwość udziału w dodatkowych szkoleniach (szczególnie prestiżowych) jest bonusem samym w sobie, a z drugiej – doskonalenie wiedzy i umiejętności stanowi dodatkowy atut w ocenie pracowniczej i może być powiązane z finansowymi i pozafinansowymi narzędziami motywowania;
- ✓ Zasadne jest przeznaczenie większych budżetów na szkolenia.

3.3. System motywowania

Analogicznie jak w przypadku podnoszenia kompetencji, również w odniesieniu do motywowania pracowników administracji na pierwszy plan

wysuwa się pojęcie „systemu”. Wyniki raportu pokazują jednoznacznie, że tam gdzie motywowanie pracowników prowadzone jest w sposób spójny i (względnie) całościowy (np. ALK), to pracownicy oceniają je pozytywnie. W uczelniach, w których są obecne narzędzia motywacyjne (premie, oceny pracownicze itd.), ale nie mają one charakteru systemowego, a przynajmniej tak jest w ocenie osób uczestniczących w badaniu, to całość systemu oceniana jest negatywnie. Za szczególnie problematyczny uznawany jest brak korelacji pomiędzy oceną pracowniczą a narzędziami finansowego i niefinansowego motywowania pracowników (np. SGH, PG) lub brak jasnych kryteriów premiowania (np. UMK, SWPS). W niektórych uczelniach wręcz uznano, iż system motywowania i wspierania pracowników nie działa (np. UAM).

Wnioski do zastosowania:

- ✓ Opracowanie i wdrożenie spójnego i całościowego systemu motywacyjnego, obejmującego z jednej strony (opartą na jasnych zasadach) ocenę pracowniczą, a z drugiej (skorelowany z nią) system finansowych i pozafinansowych narzędzi motywacyjnych;
- ✓ Podniesienie wynagrodzeń (stałych lub premiowych) najproduktywniejszych pracowników administracji uczelnianej.

3.4. Systemy wspomagające

Brak odpowiednich warunków do pracy administracji skutkuje nieefektywnością realizacji jej zadań i nieoptymalną współpracą pomiędzy jej poszczególnymi jednostkami. W raporcie wskazano (obok wspomnianych już powyżej) m.in. na brak lub niedobór efektywnych systemów wspierających działanie administracji uczelni, tj.:

- *brak jednolitego, sprawnego systemu elektronicznego obiegu dokumentów większości uczelni,*
- *błędy w działaniu programów (np. księgowych) – co powoduje spiętrzenie zadań i konieczność wykonania dodatkowej pracy,*
- *brak integracji systemów informatycznych na poziomie uczelni,*
- *brak jednolitych wzorów dokumentów.*

4. Kultura instytucjonalna

Wpływ i znaczenie wszystkich „niewidocznych”, „nieuchwytnych” aspektów pracy w administracji uczelnianej są bardzo mocno podkreślane przez osoby uczestniczące w wywiadach prowadzonych w ramach przedmiotowego

badania. W raporcie zwraca się m.in. uwagę, iż „Badanie wyraźnie pokazuje, że dobre, nieformalne, partnerskie relacje w zespołach pozytywnie wpływają na jakość zarządzania oraz na efektywność pracy” (Raport, s. 12).

Ponadto, jak wynika z raportu, na wysoki poziom satysfakcji pracowników administracji badanych uczelni wpływają przede wszystkim takie elementy, jak:

- *rozwój zawodowy,*
- *dynamika, różnorodność pracy,*
- *budowanie relacji, dobra atmosfera pracy,*
- *praca z ludźmi,*
- *budowanie wartości dodanej uczelni,*
- *prestż pracy na uczelni wyższej* (Raport, s. 19-21).

Są to te aspekty kultury instytucjonalnej uczelni, o które należy szczególnie mocno zadbać.

Tworzenie kultury danej uczelni jest procesem, którym należy kierować, bowiem zaniedbania w tym zakresie mogą prowadzić do przypadków opisanych w raporcie, a odnoszących się do poczucia bycia niedocenianym oraz przykładów *nierównego traktowania administracji*:

- *Braku efektywnych narzędzi (formalnych i nieformalnych) doceniania pracowników administracji, braku gratyfikacji (przede wszystkim finansowej) w przypadku sukcesu.*
- *Braku powszechnej kultury wspólnego świętowania sukcesów – zauważane i uwypuklane są przede wszystkim błędy, porażki administracji. Pracownicy są niewystarczająco chwaleni na forum uczelni* (Raport, s. 28-29).

Na tym tle można odnaleźć również przykłady świadomej dbałości o kulturę instytucjonalną – np. w SWPS badani dostrzegają „Coraz więcej przejawów wspólnego świętowania sukcesów, podziękowania dla pracowników administracji. Władze uczelni dbają, aby na poziomie komunikacji wewnętrznej wszystkie kategorie pracowników były traktowane równorzędnie. Pozytywnym symptomem jest także zmiana kwestii wynagrodzeń kadry administracyjnej” (Raport, s. 29).

Innym jeszcze elementem tej kultury jest dbanie o prawidłowe relacje łączące administrację i nauczycieli akademickich. Brak wiedzy i zrozumienia specyfiki pracy administracji uczelni oraz jej niedocenywanie przez część kadry naukowej badanych uczelni jest wskazywane przez badanych jako jedno z istotnych trudności związanych z pracą w administracji. Jak deklarują: *Część naukowców traktuje pracę badanych przedstawicieli administracji jako „sekretariat”* (Raport, s. 23). Dlatego też bardzo ważna, w omawianym aspek-

cie, staje się zmiana wzajemnego nastawienia obu grup, przy jednoczesnym zwiększeniu ich świadomości na temat zadań i roli drugiej grupy. Współpraca administracji uczelnianej i nauczycieli akademickich powinna być *oparta na rzeczywistych relacjach partnerskich, wzajemnym szacunku, zrozumieniu, równości i otwartości* (otwartość na pomysły, traktowanie pomysłów administracji jako równorzędnych, równie wartościowych).

Pomimo jednak wszystkich mankamentów pracownicy administracji uczelnianej ogólnie pozytywnie oceniają współpracę z nauczycielami akademickimi. Co więcej, dostrzegają pozytywne zmiany, jakie zaszły w tym zakresie na przestrzeni ostatnich lat. Teraz trzeba o to jeszcze mocniej zadbać. „Większość badanych podkreśla, że widoczna jest w ostatnich latach zmiana relacji między naukowcami a jednostkami administracji. Coraz więcej przedstawicieli kadry naukowej traktuje pracowników jako profesjonalistów, widoczne jest coraz większe zrozumienie i poszanowanie wzajemnej pracy” (Raport, s. 70).

5. Podsumowanie

Zmiana sposobu myślenia o administracji uczelnianej jest nieuniknioną konsekwencją zmiany myślenia o uczelni i jej roli we współczesnym świecie. Zmiana ta powinna odnosić się nie tylko do elementu strukturalnego, ale również odpowiedniego przygotowania pracowników, a także (być może przede wszystkim), zmiany kultury organizacyjnej. „Nowa administracja” to administracja bardziej zawodowa, jeszcze efektywniej wspierająca władze uczelni oraz generująca wartości wszystkim grupom interesariuszy. Stanowi ona sprawnie działający „system krwionośny” uczelni, dzięki któremu ta skutecznie realizuje swoje zadania. Dlatego też o „nowej administracji” należy myśleć całościowo, a nie jedynie koncentrować się na wybranych aspektach jej funkcjonowania. Określenie wizji i modelu docelowego, zapewnienie odpowiednich warunków, a także stała dbałość o kulturę instytucjonalną są kluczem budowy administracji, która stanie się solidnym fundamentem sukcesu uczelni.

Lepiej zorganizowana administracja to lepsze miejsce pracy, które jest w stanie przyciągnąć ludzi z odpowiednimi kompetencjami. Jak bowiem wskazują badani, uczelnie „zaczynają być postrzegane jako bardzo atrakcyjni pracodawcy, gdzie możliwy jest dość stabilny rozwój zawodowy (rozumiany jako zdobywanie kompetencji i umiejętności), obowiązki zawodowe obejmują ciekawe zagadnienia i projekty, zespoły są zgrane i pracuje się w dobrej atmosferze, zatrudnienie jest stabilne, a także można utrzymywać optymalny work-life balance” (Raport, s. 11).

Jednocześnie zatrudnienie wysoko kwalifikowanych menedżerów, znających dodatkowo specyfikę środowiska akademickiego, okazuje się niestęchanie trudne. Dlatego też należy dbać o odpowiednie warunki pracy oraz stały rozwój osób już zatrudnionych. Jak wskazywał, wspomniany wcześniej, K. Leja, aby zapewnić uczelniom sprawną administrację wspierającą kierownictwo uczelni, należy opracować koncepcję kierowania personelem administracyjnym, charakteryzującą się następującymi założeniami: ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, kluczem do sukcesu; celem doskonalenia administracji jest zapewnienie uczelni takich pracowników, którzy przyczynią się do osiągnięcia celów strategicznych i realizacji misji uczelni; polityka w sferze kadr administracyjnych stanowi integralną część polityki uczelni; rozszerza się udział i angażowanie pracowników w sprawy uczelni; następuje decentralizacja funkcji, polegająca na delegowaniu kompetencji i uprawnień (Leja 2011).

Literatura:

Leja, Krzysztof. 2011. Po co uczelni administracja?, *Forum Akademickie*.

Woźnicki, Jerzy. 2007. *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Warszawa: Fundacja Rektorów Polskich.

