

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Łukasz Sułkowski

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W POLSKICH UCZELNIACH

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT POLISH UNIVERSITIES

DOI: 10.15611/pn.2016.429.24

Streszczenie: W Polsce trendy w zawodzie nauczyciela akademickiego są zgodne z jego najważniejszymi kierunkami transformacji na świecie. Innym ważnym problemem są zarobki w uniwersytetach, które, choć relatywnie niższe niż w biznesie, są kompensowane przez wysoki status zawodowy i relatywnie niskie ryzyko. Krótka analiza globalnych trendów związanych ze zmianami w zawodach akademickich skłania do podjęcia refleksji nad zmianą systemu zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach. Celem artykułu jest analiza kierunków zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na uniwersytetach w Polsce. Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim wskazują na pogłębiające się zróżnicowanie uczelni, a co za tym idzie, jak zarządzać personelem. Jednak widać niektóre dominujące tendencje w kierunku tworzenia uniwersytetów przedsiębiorczych, w miejsce tradycyjnych struktur akademickich i kultur. To pociąga za sobą zasadniczą zmianę etosu naukowca, który przestaje być misją.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, polskie uczelnie, przemiany uczelni, zmiana, kultura akademicka.

Summary: In Poland, the trends in the condition of the academic profession are in line in its most important directions with the transformation of the world. Another important problem are the salaries in the universities, which, though relatively lower than those in business, are compensated by high professional status and a relatively low risk. A brief analysis of global trends related to changes in academic professions tends to take reflection on changing the system of human capital management in Polish universities. This article aims to analyze the direction of changes in human resources management in universities in Poland. The change in the management of human capital indicates a deepening diversification of the university and, consequently, how to manage staff. However, some dominant trends towards the direction of creating entrepreneurial universities can be seen, in place of the traditional academic structures and cultures. This involves a fundamental change of ethos of researcher which ceases to be a mission and becomes a project carried out in a competitive market ventures.

Keywords: human capital management, Polish universities, transformations of university, change, academic culture.

1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza kierunków zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w uczelniach wyższych w Polsce. Do przeprowadzenia takiej analizy wykorzystane zostały refleksje na temat interpretacji badań prowadzonych przez różnych autorów w Polsce, w tym najbardziej kompleksowe projekty Marka Kwieka, lecz także badania: Krzysztofa Lei, Jerzego Thieme oraz badania własne opisane w książce *Kultura akademicka – koniec utopii?* [Sułkowski 2016]. Artykuł stanowi pierwszy rezultat realizacji projektu NCN nr 2014/13/B/HS4/01581, Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych, Uniwersytet Jagielloński, realizowanego w latach 2015–2016.

W Polsce tendencje zmian w kondycji zawodu akademickiego są w swoich najważniejszych kierunkach zgodne z przekształceniami na świecie. Alberto Amaral i Antonio Magalhães [2007, s. 8] dostrzegają pogłębiającą się pauperyzację profesji akademickiej polegającą na erozji względnych korzyści związanych ze statusem społecznym. W Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii większość naukowych pracowników akademickich o udokumentowanym dorobku po kilkudziesięciu latach wnioskowało o tenurę będącą odpowiednikiem profesury zwyczajnej w wielu systemach europejskich. Takie stanowisko było równoznaczne z większym prestiżem naukowym, a ponadto zapewniało gwarancję i stabilność zatrudnienia. Preferowaną obecnie formą zatrudnienia coraz częściej jest jednak praca kontraktowa w miejsce dominującego wcześniej zatrudnienia na czas nieokreślony. W USA zaledwie połowa pracowników akademickich kontynuuje zatrudnienie w systemie dającym szansę na uzyskanie tenury, podczas gdy w Wielkiej Brytanii zostały one praktycznie zlikwidowane. Wszystkie kraje członkowskie Unii Europejskiej znacząco ograniczyły możliwości awansu zawodowego dla pracowników naukowych [Altbach 2015]. Ścieżka kariery samodzielnych pracowników naukowych w Polsce zwykle prowadzi przez długi okres pozostawania na stanowisku adiunkta, a uzyskanie tytułu profesora często stanowi przeszkodę w uzyskaniu awansu uczelnianego. Jeszcze trudniejszą sytuację zawodową mają zazwyczaj młodszy pracownicy naukowcy, którzy z powodów ograniczeń budżetowych zatrudniani są głównie na umowy czasowe, niekiedy również w formie umów zleceń/umów o dzieło. Powoduje to, że wykładowcy akademicy pracują w kilku miejscach, dorywczo dorabiając również w inny sposób [Welch 2012, s. 61–71], co owocuje albo zupełnym brakiem działalności naukowo-badawczej, albo jej niskim poziomem, czego przykładem są głównie mało wartościowe publikacje.

Kolejnym istotnym problemem są wynagrodzenia w sektorze uczelni wyższych, które, choć relatywnie niższe od tych w sektorze działalności biznesowej, rekompensowane były wysokim statusem zawodowym oraz stosunkowo niskim ryzykiem. Według międzynarodowych badań porównawczych, płace akademickie w porównaniu z płacami w sektorze biznesowym w większości krajów ulegają stałemu obniżeniu [Altbach 2012]. Pojawia się bezrobocie wśród doktoryzowanych

pracowników, obniża się atrakcyjność samego kształcenia doktoranckiego, a perspektywy zawodowe związane z pracą akademicką stają się coraz mniej atrakcyjne. Coraz większa niestabilność zatrudnienia, obniżający się status zawodowy oraz duża konkurencja powodują zmniejszenie atrakcyjności i wartości pracy akademickiej.

Krótką analizą tendencji światowych dotyczących zmian w wykonywaniu zawodów akademickich skłania do podjęcia refleksji nad zmieniającym się systemem zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Sformułowania zarządzanie kadrami, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie kapitałem ludzkim są używane w tekście zamiennie, choć różni autorzy wskazują na pewne zróżnicowanie tych terminów [Strużyna 2002].

2. Zmiana perspektyw zawodowych pracowników uczelni w Polsce

Przedstawiona powyżej sytuacja pracowników akademickich jest wynikiem między innymi pogarszających się warunków w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce. Pogorszenie warunków pracy, dotyczące w największym stopniu młodych pracowników akademickich, coraz mniejsza stabilność zatrudnienia, spadek atrakcyjności zatrudnienia na uczelni z jednej strony i coraz większa konkurencja z drugiej ograniczają napływ ludzi dynamicznych i zdolnych [Kwiek 2015]. Coraz bardziej rozmywa się etos zawodowy badacza i nauczyciela akademickiego, spada również poziom zaangażowania i identyfikacji pracowników z uczelnią.

Z badań porównawczych, obejmujących pracowników naukowych w Unii Europejskiej, prowadzonych pod kierunkiem Marka Kwieka, wynika, że warunki pracy oraz sposób postrzegania zawodu akademickiego uległy w ostatnich latach znaczącej zmianie. Zarysował się widoczny podział na dwa typy pracowników naukowych, związany z ich wiekiem i zajmowaną pozycją.

Grupa seniorów, sprawująca władzę uniwersytecką w Polsce, jest mało aktywna na arenie międzynarodowej w zestawieniu z naukowcami z krajów Unii Europejskiej. Ich zatrudnienie charakteryzuje duża stabilność, korzystanie z mianowania oraz umów o pracę na czas nieokreślony, sprawowanie funkcji kierowniczych i trwała pozycja w polskim środowisku naukowym. Do tej grupy pracowników naukowych należą głównie osoby rozpoczynające pracę zawodową w PRL-u, z niewielkim doświadczeniem w pracy za granicą, słabą znajomością języka angielskiego, mniejszym doświadczeniem w zakresie mobilności międzynarodowej, gdyż ich praca nad rozwojem naukowym (doktorat oraz rozwój *postdoc*) odbywała się głównie w kraju.

Ta część środowiska akademickiego jest nastawiona sceptycznie do zmian proponowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego [Czarnecki 2013, s. 85–106]. Krytyce poddaje głównie biurokratyzację nauki, butę władzy dokonującej centralizacji systemu oraz dekonstrukcję instytucji tradycyjnego uniwersytetu.

Starsze pokolenie jest raczej negatywnie nastawione do konkurencyjności w obrębie przedsięwzięć naukowych i działa zgodnie z zasadą kolegialności [Kwiek 2015].

Druga grupa środowiska akademickiego zrzesza młode pokolenie pracowników uczelni, osoby wychowane i zdobywające wykształcenie już w III Rzeczypospolitej. W porównaniu z grupą seniorów, młodzi naukowcy mają większy potencjał zawodowy, co można powiązać z lepszą znajomością języka angielskiego, wyższym stopniem umiędzynarodowienia i sprawniejszym posługiwaniem się nowoczesnymi technologiami informatycznymi. Najliczniejsi przedstawiciele tej grupy to osoby posiadające stopień doktora, część – doktora habilitowanego, tylko niektórzy mają tytuł profesora. Na stanowiskach asystenckich najczęściej zatrudniani są obecnie doktorzy, coraz rzadziej osoby ze stopniem magistra. Przedstawiciele młodego pokolenia nie pełnią zazwyczaj funkcji kierowniczych (z wyjątkiem stanowisk kierowników zakładów).

Za najważniejszą cezurę zawodową w polskiej karierze uczelnianej uważa się uzyskanie habilitacji, ponieważ niesie ona z sobą całkowitą stabilizację zatrudnienia i eliminuje ryzyko rotacji. Wzrost wynagrodzeń pracowników akademickich, szczególnie tych o wysokich kompetencjach, nie dorównuje wzrostowi wynagrodzeń w latach 2005–2015 w pozostałych sektorach gospodarki narodowej. Zwiększające się wymagania dotyczące wielkości dorobku naukowego generują silniejszą presję na pracowników, czemu towarzyszy niepewność perspektyw rozwoju zawodowego.

Młodzi pracownicy nauki podlegają największym naciskom w kwestii zdobywania punktów, najlepiej za publikacje w prestiżowych czasopismach, zgodnie z określeniem *publish or perish*, a jak uważają niektórzy krytycy, nawet *publish and perish* [Roland 2007, s. 424–428; Whelan 1995, s. 1389]. Największe trudności młodzi badacze napotykają w związku z uzyskiwaniem finansowania rozwoju naukowego z powodu braku funduszy na konferencje czy badania. Ważnym źródłem finansowania są granty Narodowego Centrum Nauki (NCN) oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), jednak z powodu dużej konkurencji między projektami ich dostępność jest ograniczona.

Badania opinii pracowników akademickich w Polsce potwierdzają rozdźwięk międzypokoleniowy [Kwiek 2012]. W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy różnic interesów między „oligarchią” akademicką a młodym pokoleniem naukowców [Finkelstein, Seal, Schuster 1998; Enders 2000; Neave, Rhoades 1987, s. 211–212].

Polski ład uniwersytecki dobrze ilustruje metafora „stosunków feudalnych”, którą posługują się młodzi pracownicy. Z drugiej strony jednak, jak wynika z badań Marka Kwieka i Dominika Antonowicza, obecnie istniejący, zreformowany po 2010 roku system, jest pozytywnie oceniony przez młodą kadre naukową, mimo braku jej wpływu na kształtowanie strategii akademickiej. Kategoria „kultury post-folwarczej”, zaproponowana przez Jerzego Hryniewicza [2004] i obecna w interpretacjach Cezarego Kościelniaka, być może trafnie oddaje charakter stosunków

pracowniczych na polskich uniwersytetach. To właśnie wielowiekowa tradycja folwarków dała podwaliny pod współczesny system indywidualnej opieki nad młodymi pracownikami nauki, który często ma formę mentoringu i obecny jest nie tylko w Polsce. Patriarchalny i senioralny styl kierowania jest podstawą kultury zależności od patrona, który jest nie tylko opiekunem naukowym, mentorem i przełożonym, lecz troszczy się także o bezpieczeństwo zatrudnienia i zapewnia możliwość korzystania z sieci powiązań w środowisku naukowym, wspierając swojego podopiecznego własnym autorytetem. Współpracuje z nim na polu badawczym, prowadząc wspólne badania oraz pracując nad wspólnymi publikacjami, kierując też jego zainteresowania naukowe. Według Cezarego Kościelniaka, model folwarczny może przełożyć się na wymierne korzyści w postaci stabilizowania stosunków społecznych na uczelniach, większego angażowania pracowników, umacniania więzi personalnych i identyfikacji z uczelnią [Kościelniak 2013]. Model folwarczny ma jednak również swoje ograniczenia: nie promuje umiędzynarodowienia, wspiera „chów wsobny”, ogranicza mobilność młodych pracowników, ich krytyczne i samodzielne myślenie oraz zakres zainteresowań, na rzecz konformizmu i utrwalania zastanych struktur władzy, co nie sprzyja dokonywaniu zmian i sprowadza się do podtrzymywania *status quo*. Tymczasem zmiany proefektywnościowe dokonują się na całym świecie i nasi badacze wchodzą w fazę globalnej kooperacji, co wymaga współpracy z badaczami zagranicznymi i gotowość do konkurowania o najlepsze publikacje, badania i granty. Takie warunki nie wpisują się w konserwatywny system folwarczny.

Podsumowując, młode pokolenie naukowców musi odnaleźć się w warunkach wzrastającej konkurencji, otwarcia i umiędzynarodowienia nauki przy bardzo ograniczonych środkach finansowych przeznaczonych na badania.

Powyżej wspomniane badania, autorstwa Marka Kwieka i Dominika Antonowicza, nie objęły uczelni niepublicznych, z którymi wiąże się trzecia grupa pracowników, posiadających związki z praktyką gospodarczą. Do tych pracowników należą osoby zróżnicowane wiekowo, zatrudnione na pełen etat (co jest spowodowane przepisami prawa naszego kraju, regulującymi zatrudnianie na różnych kierunkach nauczania), lecz niejednokrotnie pracujące w mniejszym wymiarze godzin. Najczęściej to doktorzy, którzy wykonują pracę zawodową nie tylko na uczelni, lecz są związani także z praktyką, z biznesem. Prowadzą oni zajęcia w trybie weekendowym, gdyż w takim właśnie trybie studiuje ponad 80% studentów uczelni niepublicznych w naszym kraju.

Pracownicy ci odpowiadają za zajęcia praktyczne lub też specjalistyczne (na profilu ogólnoakademickim). Ich praktyczna wiedza i doświadczenie pozwalają studentom dobrze przygotować się do wykonywanego zawodu. Jednocześnie ci wykładowcy nie koncentrują się na działalności naukowej, posiadają mniejszą wiedzę akademicką i mniej angażują się w życie uczelni. Na uczelniach amerykańskich, uczelniach w krajach rozwijających się, a także w wybranych krajach europejskich, nazywa się tę grupę pracowników *adjunct staff*, *part-timers*. To dydaktycy pracu-

jący nie na pełen etat, ukierunkowani na nauczanie, nie na własne naukowe dokonania. Zdaniem Philipa Altbacha, istnieje wiele krajów, które w ten właśnie sposób przeważnie zatrudniają wykładowców [Altbach 2009]. Wydaje mi się, że dobrym określeniem wobec takich pracowników w Polsce byłoby „pracownik dydaktyczny – praktyk”, także z powodu zatrudniania ich na pełen etat, przy jednoczesnym zapewnianiu im niewysokiej pensji.

Lata 2010–2015 to czas, podczas którego w Polsce w bardzo wielu uczelniach niepublicznych zatrudniano właśnie takich pracowników dydaktycznych – praktyków, kosztem odchodzących z pracy doktorów, dla których uczelnia niepubliczna była placówką oferującą drugi etat. Wiązało się to z przepisami prawa, zgodnie z którymi posiadanie więcej niż jednego podstawowego etatu nie było już dłużej możliwe. Kolejny powód to taki, iż część uczelni niepublicznych nastawiła się na kształcenie li tylko specjalistyczne, zawodowe [Ustawa z dnia 18 marca 2011]. Przez ostatnie dwadzieścia lat wzrosła również liczba studentów studiów niestacjonarnych III stopnia. Absolwenci, którzy kontynuowali naukę, zanim uzyskali stopień doktora, nierzadko pracowali zawodowo, łącząc studia z pracą. Uczelnia stanowi dla nich sposób na dodatkowe zarobkowanie, a także własny rozwój. Taka grupa pracowników jest najczęściej spotykana na takich kierunkach, jak pedagogika, finanse i rachunkowość oraz zarządzanie i administracja, lecz pojawia się ona też na prawie czy psychologii, które do tej pory skupiały głównie wykładowców akademickich nieposiadających powiązań z praktyką.

Pracownicy dydaktyczni – praktycy również borykają się z różnymi trudnościami, z niewielką stabilnością zatrudnienia, niezadowoleniem z wynagrodzenia za pracę, z wąską perspektywą zawodowego rozwoju. Skłania się ich do podejmowania badań naukowych, publikowania (zgodnie z wymaganiami Polskiej Komisji Akredytacyjnej, kadra powinna mieć co najmniej dwie publikacje w okresie trzech lat). Jednak dla nich sama praca naukowa jest dodatkiem, nie zaś istotą ich działalności, a publikacje nie wychodzą poza obszar regionu. W takich sytuacjach rzadko może być mowa o poważnej pracy naukowej, brakuje warunków oraz motywacji do podjęcia takowej, pracownicy angażują się przede wszystkim w wykonywanie własnych zawodowych obowiązków. Oznacza to rezygnację z akademickiego etosu pracownika – zaangażowanego w naukę i dydaktykę, z drugiej strony stanowi konsekwencję wiązania dydaktyki z praktyką zawodową (więcej: [Sułkowski 2016]).

3. Koncepcje i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach

Porównanie pomiędzy modelami zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uniwersytetach i przedsiębiorstwach stanowi uproszczenie. Niewątpliwie uczelnie publiczne dysponują systemami zsił częściej zorientowanymi na „kapitał ludzki”, podczas gdy polskie uczelnie niepubliczne częściej posługują się modelem „sita” [Sułkowski 2001]. W tym znaczeniu uczelnie niepubliczne w Polsce dysponują

modelem zbliżonym do przedsiębiorstw w Polsce. Jednocześnie można wskazać na znaczną złożoność w obrębie typów idealnych wyróżniających uczelnie publiczne i niepubliczne. Model zarządzania kapitałem ludzkim w uniwersytecie zależy od wielu zmiennych, takich jak: wielkość, kondycja finansowa, misja, położenie geograficzne i wiele innych. Podobnie jest z uczelniami niepublicznymi, wśród których kluczowymi zmiennymi są: wielkość, stabilność i kondycja finansowa, realizowana misja, uprawnienia do prowadzenia studiów oraz położenie geograficzne. Zatem orientacja na model „kapitał ludzki” jest również spotykana wśród akademicko zorientowanych uczelni niepublicznych, które stawiają na rozwój potencjału naukowego swoich pracowników. Deklarowana strategia personalna w polskich uniwersytetach nawiązuje do tworzenia wyidealizowanej relacji pomiędzy mistrzami (doświadczoną kadrą naukową) a uczniami (młodymi pracownikami nauki), co wyrasta z Humboldtowskiej koncepcji uniwersytetu [Zakowicz 2012]. Strategicznym wyzwaniem uniwersytetu wyrastającym z tradycji byłoby zatem doskonalenie i rozwój wiedzy studentów oraz pracowników naukowych. W uniwersytetach polskich w ostatniej dekadzie wymuszony został prawnie proces formalizacji strategii, co oznacza, że wszystkie posiadają przyjęte misje oraz strategie. Jednak spora część tych strategii ma charakter dokumentów sformalizowanych, a jednocześnie fasadowych, bardzo ogólnych i deklaracyjnych. Rzeczywiście realizowane działania strategiczne mają charakter inkrementalny i opierają się w dużej mierze na doświadczeniach i intuicjach rektorów uczelni. Powoli w części uniwersytetów rozpoczyna się planowanie długookresowe wzmacniania kompetencji pracowników nauki, a także zarządzania talentami. Zatem pierwsze kroki w sferze wdrożenia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zostały w polskich uczelniach wykonane, choć na razie mają one ograniczoną skalę. W sferze naboru pracowników dominują procedury konkursowe, które miałyby umożliwiać przyciągnięcie potencjalnie najlepszych pracowników naukowych. W rzeczywistości nadmierna formalizacja procesu naboru pracowników naukowych wcale nie przyczyniła się do jego transparentności ani konkurencyjności. W praktyce dużym problemem jest w Polsce dominacja rekrutacji wewnętrznej („chów wsobny”), a także względnie słaba mobilność pracowników naukowych pomiędzy ośrodkami [Thieme 2009]. W sferze motywowania główne motywy mają nadal charakter autoteliczny i wiążą się z osiągnięciem prestiżu, indywidualnym poczuciem misji, a także dążeniem do autorytetu naukowego. W ostatniej dekadzie zostały rozwinięte i wdrożone systemy oceny i samooceny pracowników naukowych, które jednak nie przekładają się na systemy motywowania oraz wynagrodzenia kadry. Płaca zależy właściwie w głównej mierze od stanowiska, na którym zatrudniony jest pracownik naukowy. Nie ma daleko idących różnic pomiędzy płacami w poszczególnych ośrodkach naukowych. W większości uczelni brakuje również rozwiniętych i wdrożonych systemów premiowania powiązanych z osiągnięciami naukowymi. Jedynym wyjątkiem mogą być punktowe systemy wyceny dorobku naukowego w poszczególnych latach, które w części uniwersytetów przekładają się na premiowanie. Nie-

Tabela 1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w uniwersytecie

Aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach	Koncepcje zarządzania kadrami w uniwersytecie	Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w uniwersytecie	Tendencje zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach	Ograniczenia i krytyka zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach
Strategia personalna	Relacja mistrz – uczeń, „doskonalenie studentów i pracowników”	Fasadowość sformalizowanych strategii, dominują strategie intuicyjne, inkrementalne	Początek strategicznego planowania kompetencji organizacyjnych oraz zarządzania talentami	Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim jest bardzo ograniczone
Nabór pracowników	Dobór mentorski, mających „powołanie” naukowe, oparty na zdolnościach i potencjale	Dobór przez kierowników i liderów jednostek naukowych oparty na zróżnicowanych kryteriach, „chów wsobny”, mała mobilność pracowników	Wzrost formalizacji w realizacji konkursów na stanowiska, przeważnie nie znajdujący odzwierciedlenia w jakości naboru	Formalizacja naboru może ograniczać jego arbitralność i wzmacniać równość szans, ale nie ma wpływu na atrakcyjność warunków pracy
Motywowanie kadry	Motywowanie niesformalizowane oparte przede wszystkim na prestiżu, pozycji naukowej i autorytecie	Motywowanie prestiżowe, oraz systemy nagród za działalność (nie mają charakteru permanentnego premiowania)	Wzrost tendencji do rozwoju systemów oceniania osiągnięć, które stanowią podstawę motywowania	Wiele osiągnięć naukowych jest praktycznie niewymiernych lub prawie niewymiernych w krótkim czasie
Wynagradzanie pracowników	Wynagradzanie podstawowe i zmienne zależne od stopnia naukowego, a nie od instytucji i osiągnięć	Splaszczanie wynagrodzeń, rozdzielanie bardzo wyrównane niezależnie od rezultatów pracy	Tworzenie i wdrażanie bardziej sformalizowanych systemów wynagradzania opartych na ocenie pracy	Duży opór większości środowiska naukowego przeciw różnicowaniu płac w uczelniach
Rozwój pracowników	Pracownicy stanowią potencjał, w który należy stale inwestować	Inwestycje w rozwój pracowników są zróżnicowane w zależności od pozycji i kapitału powiązań pracownika	Ogólną tendencją jest obniżanie funduszy przeznaczonych na rozwój pracowników	Brakuje skutecznych metod oceny efektywności alokacji w rozwój pracowników naukowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

wątpliwie warto dostrzec, że stopniowo tworzone są systemy oceny, wartościowania dorobku naukowego i pracy dydaktycznej, jednak poziom ich zaawansowania nie dorównuje sektorom biznesowym. Przyczynami tego stanu rzeczy może być konserwatyzm kultury akademickiej, a także trudność w ocenie wartości naukowej wieloletnich projektów badawczych, które nie przynoszą korzyści w skali jednego roku. Ze względu na pogarszającą się sytuację demograficzną w wielu polskich uczelniach następują cięcia budżetowe, które odbijają się również negatywnie na inwestycjach w rozwój pracowników. Trwałą tendencją wydaje się również pogłębiająca się dywersyfikacja uczelni polskich, która przyczynia się do różnicowania warunków pracy kadry naukowej. Trzeba jednak stwierdzić, iż w porównaniu z większością krajów rozwiniętych warunki zatrudnienia pracowników naukowych w różnych polskich uczelniach nie różnią się radykalnie. W tabeli 1 przedstawiona została problematyka wybranych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim w uniwersytecie.

4. Podsumowanie

Dokonująca się zmiana w zarządzaniu kapitałem ludzkim wskazuje na pogłębianie się zróżnicowania uczelni, a co zatem idzie – sposobów zarządzania kadrami. Można jednak dostrzec pewne dominujące tendencje idące w kierunku tworzenia uniwersytetów przedsiębiorczych, w miejsce tradycyjnych struktur i kultur akademickich. Wiąże się to z fundamentalną zmianą etosu pracownika naukowego, który przestaje być posłannictwem, a staje się projektem realizowanym w konkurencyjnych przedsięwzięciach rynkowych. Philip Altbach dostrzega również procesy: ograniczania autorytetu, swobody działalności oraz prestiżu kadry akademickiej, który nazywa symbolicznie „upadkiem guru” [Altbach 2015]. Za tą zmianą kondycji profesji akademickiej podążają zmiany w sferze zarządzania kadrami obejmujące: zmniejszenie stabilności zatrudnienia, ograniczanie płac i stopniową pauperyzację, a także zmniejszaniem się perspektyw rozwoju zawodowego (tab. 2).

Konkluzją powyższych rozważań może być pytanie o sposób, w jaki uniwersytety mogą stać się konkurencyjne wobec pracy w biznesie i przyciągnąć najbardziej uzdolnione osoby. Warto zwrócić uwagę na problem długookresowych konsekwencji odchodzenia najzdolniejszych naukowców od zawodu akademickiego, co wywołuje obniżenie poziomu kształcenia i niższą jakość pracy naukowej. Przykładem może być nastawienie głównie na generowanie punktów za publikacje, a nie stawianie na rzeczywiste, ważne osiągnięcia naukowe. Oznacza to odejście od idei uniwersytetu badawczego i przeniesienie większości twórczych prac do przemysłu. Nauka nadal będzie się rozwijała, z tym że już poza uczelniami, a przede wszystkim w środowiskach przemysłowych i biznesowych. Zmieni się zatem jej charakter, a uprzemysłowienie nauki może doprowadzić do instrumentalnego jej traktowania, sprywatyzowania, poddania regułom komercji, a co za tym idzie, odejścia od ideałów humanistycznych.

Tabela 2. Przemiany uczelni z perspektywy pracowników akademickich

Kryterium	Uniwersytet tradycyjny	Uniwersytet współczesny	Uniwersytet w przyszłości
Etos pracowników	Misja tworzenia i propagowania nauki przez profesora	Prowadzenie badań przez pracownika akademickiego oraz nauczanie	Projekt prowadzenia badań albo też kursu przez eksperta
Prestż i status zawodowy	Wysoki	Różny, zależnie od uniwersytetu, państwa, stopnia naukowego	Ograniczony
Autonomia i swoboda	Duża w badaniach i tak samo w dydaktyce	Większa w badaniach, mniejsza w dydaktyce i organizacji	Mała, ściśle określone zadania dydaktyczne i naukowe
Znaczenie i identyfikacja	Centralna dla tożsamości organizacji	Istotna dla tożsamości organizacji	Marginalna dla tożsamości organizacji
Autorytet i władza	Duży autorytet i władza	Duży autorytet, ograniczona władza	Ograniczony autorytet i władza
Wpływ na uniwersytet	Duży, decyzje kolegialne, model „demokracji profesorskiej”	Umiarkowany, wpływ przedstawicieli w ciałach kolegialnych	Minimalny, współdecydowanie wraz z innymi interesariuszami
Szanse rozwoju zawodowego	Duże, możliwość awansu do tytułu profesora	Duże, lecz coraz częściej niedostępne z powodu braku miejsc pracy	Mniejsze, z powodu zatrudniania wykształconych specjalistów
Zakres obowiązków i efekty pracy	Praca naukowa i dydaktyczna, niestandardyzowana	Praca naukowa lub dydaktyczna, rosnąca standaryzacja	Praca naukowa albo dydaktyczna, w pełni wystandaryzowana
Stabilność zatrudnienia	Zatrudnienie państwowe, bezpieczne	Różna, bardziej bezpieczna dla tych z tytułem profesora oraz w sektorze publicznym	Mała, tylko elastyczne systemy zatrudnienia
Wynagrodzenie	Na poziomie klasy średniej, stałe, niezwiązane z efektami	Względnie obniżające się w porównaniu z klasą średnią, w ograniczonym stopniu wiążące się z efektami	Różne, związane ściśle z efektami naukowymi czy też dydaktycznymi

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- Altbach P., 2009, *The Intricacies of Academic Remuneration*, International Higher Education, no. 54.
- Altbach P., 2012, *Paying the Professoriate: A global comparison of compensation and contracts*, Routledge, London.
- Altbach P., 2015, *Perspectives on internationalizing higher education*, International Higher Education, no. 27.
- Amaral A., Magalhães M., 2007, *Market competition, public good, and state interference*, [w:] Enders J., Jongbloed B. (eds.), *Public-private Dynamics in Higher Education: Expectations, developments and outcomes*, Transcript, Bielefeld.
- Czarnecki K., 2013, *Nowe zarządzanie publiczne a reforma szkolnictwa wyższego w Polsce*, Praktyka Teoretyczna, tom 7, nr 1, s. 85–106.
- Enders J., 2000, *Academic staff in Europe: Changing employment and working conditions*, [w:] Tight M. (ed.), *Academic Work and Life*, JAI, Amsterdam, s. 7–32.
- Finkelstein M.J., Seal R.K., Schuster J.H., 1998, *The New Academic Generation: A Profession in Transformation*, John Hopkins University Press, Baltimore, MD.
- Hryniewicz J., 2004, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Scholar, Warszawa.
- Kościelniak C., 2013, *Unijne wyzwania polskiego szkolnictwa wyższego*, [w:] Tereszkiwicz F. (red.), 2013, *Polska w Unii Europejskiej. Bilans dekady*, Kancelaria Prezydenta, Warszawa.
- Kwiek M., 2012, *Uniwersytet jako „wspólnota badaczy”?* *Polska z europejskiej perspektywy porównawczej i ilościowej*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 2(40).
- Kwiek M., 2015, *Różnice międzypokoleniowe w pracy naukowej i produktywności badawczej. Czy Polska różni się od Europy Zachodniej?*, Pierwsza Ogólnopolska Konferencja Badaczy Szkolnictwa Wyższego, UAM w Poznaniu, 24 czerwca 2015.
- Kwiek M., Antonowicz D., 2015, *The Changing Paths in Academic Careers in European Universities: Minor steps and major milestones, academic work and careers in Europe: Trends, challenges, perspectives*, Springer International Publishing, London 2015.
- Neave G., Rhoades G., 1987, *The academic estate in Western Europe*, [w:] Clark B.R. (ed.), *The Academic Profession: National, disciplinary, and institutional settings*, University of California Press, Berkeley, CA, s. 211–212.
- Roland M.C., 2007, *Publish and perish*, EMBO Reports, 8(5), s. 424–428.
- Strużyna J., 2002, *Obraz kapitału całkowitego firmy*, Organizacja i Kierowanie, 1, 99–106.
- Sułkowski Ł., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.
- Sułkowski Ł., 2016, *Kultura akademicka – koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Thieme J.K., 2009, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU 2011, nr 84 poz. 455.
- Welch A., 2012, *Academic Salaries, Massification, and the Rise of an Underclass in Australia*, [w:] Altbach P. et al., *Paying the Professoriate. A global comparison of compensation and contracts*, Routledge, New York-London.
- Zakowicz I., 2012, *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, nr 2.