

ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ

EFEKTYWNOŚĆ I SATYSFAKCJA
W PRACY ADMINISTRACYJNEJ

Augustyn Bańka
Zofia Łącała
Czesław Noworol
Zofia Ratajczak

Uniwersytet Jagielloński, 2002

Augustyn Bańka – Uniwersytet Jagielloński
Zofia Łącała – Uniwersytet Jagielloński
Czesław Noworol – Uniwersytet Jagielloński
Zofia Ratajczak – Uniwersytet Śląski

ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ: EFEKTYWNOŚĆ I SATYSFAKCJA W PRACY
ADMINISTRACYJNEJ

© Uniwersytet Jagielloński – Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Procesów Edukacji, 2002

ISBN 83-916907-6-8



Publikacja wydrukowana ze środków programu
SQUADS TEMPUS PHARE
UM_JEP-14324-1999
System of Quality of Administrative Services



Spis treści

Wprowadzenie	5
1 Satysfakcja z pracy, geneza i konsekwencje	7
Satysfakcja z pracy jako przedmiot badań społecznej psychologii organizacji	7
Między satysfakcją a zniechęceniem	11
Regulacyjne znaczenie satysfakcji z pracy	13
Praca administracyjna w wyższej uczelni	16
2 Uczelnia wyższa i satysfakcja z pracy w klasycznych modelach organizacji	17
Uczelnia jako system społeczny organizacji	17
Dopasowanie do pracy a satysfakcja z pracy	19
Pojęcie satysfakcji z pracy i jej znaczenie dla funkcjonowania wyższej uczelni	21
Satysfakcja z pracy pracowników uczelni w klasycznych teoriach organizacji	23
3 Uczelnia wyższa w zmieniającej się rzeczywistości organizacyjnej	29
Zmieniający się kontekst pracy oraz karier pracowników administracyjnych	29
Nowe i nietypowe konstrukty pracy w uczelniach wyższych	31
Zmiana kontraktu psychologicznego i jej konsekwencje dla satysfakcji z pracy	33
4 Uczelnia wyższa jako organizacja oparta na wiedzy	35
Organizacja oparta na wiedzy jako nowy dobrostan organizacji	35
Wartość uczelni w tradycyjnych miernikach wyceny wartości organizacji	38
Satysfakcja z pracy jako składnik wartości organizacji i instrument zarządzania uczelnią wyższą	43

5	Metodologia badań	46
	Sposób analizy i prezentacji wyników	49
	Konstrukcja Kwestionariusza Satysfakcji z Pracy	51
	Charakterystyka badanej próby	53
6	Prezentacja i analiza wyników z badań	56
	Wypalenie zawodowe wśród pracowników administracyjnych uczelni	56
	Warunki i zasady zatrudnienia w uczelni	60
	Możliwości rozwoju zawodowego	62
	Środowisko akademickie	64
	Stosunki międzyludzkie w pracy	65
	Wyznaczniki jakości zarządzania uczelnią	75
	Środowisko pracy	82
	Charakterystyka pracy	84
	Praca zespołowa	88
	Przepływ informacji w uczelni	90
	Podsumowanie i wnioski z badań	93
	LITERATURA	97

Wprowadzenie

Niniejsza publikacja została zainspirowana chęcią rozpoznania ważnych zmian w świecie organizacji Edukacji, a w szczególności uniwersytetów, w sferze kultury organizacyjnej. Widoczny jest wzrost zainteresowania instytucjami kształcenia na poziomie wyższym, zarówno z punktu widzenia praktyki jak i teorii zarządzania, ponieważ ulegają one ważnym transformacjom niosącym nowe wyzwania. Ewolucja zmian w istocie i funkcji organizacji wyższych uczelni oraz ich otoczeniu spowodowała, iż uniwersytety jako organizacje świadczące usługi edukacyjne dla ludności zmuszone zostały do rewizji poglądów na swoje własne zasoby organizacyjne jako sposoby realizacji zamierzonych celów. W kontekście postępujących zmian organizacyjnych nowego znaczenia nabiera między innymi zagadnienie satysfakcji z pracy pracowników administracyjnych, tj. grupy pracowniczey dotychczas uznawanej za mniej ważną i pomocniczą w realizacji celów zasadniczych.

Drugim ważnym zagadnieniem prezentowanym w tej książce jest analiza znaczenia pomiaru i monitorowania satysfakcji z pracy administracyjnych pracowników uniwersytetu jako środka zarządzania i osiągnięcia efektywności edukacyjnej instytucji jako całości. W klasycznym modelu organizacyjnym działania wyższych uczelni na niwie zaspokajania potrzeb Edukacji, termin „administrowanie” kojarzył się z biurokracją, a „pracownik administracyjny” z osobą „ostrzącą ołówki”, najczęściej w otoczeniu stosów papieru i w całkowitym oderwaniu od rzeczywistości. Niestety stereotyp ten jest wciąż na tyle silny, że odwodzi wielu reformatorów uczelni wyższych od przyznania pracownikom administracyjnym właściwego statusu w procesie edukacji akademickiej oraz w realizacji bezpośredniego celu uczelni wyższej, jakim jest jakość kształcenia.

Aby zrozumieć nową rolę pracowników administracyjnych niezbędna jest analiza zmian, jakie dotknęły wyższe uczelnie wewnątrz ich własnego środowiska organizacyjnego oraz w szerokim kontekście zmian cywilizacyjnych. Dotyczą one między innymi takich pojęć jak praca, kontrakt czy przywiązanie do organizacji.

Książka składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział pierwszy dotyczy wprowadzenia w problematykę satysfakcji w kontekście pracy administracyjnej w wyższej uczelni. Celem tego rozdziału jest omówienie głównych czynników determinujących szeroko rozumianą satysfakcję z pracy oraz czynników, które sprawiają, iż motywacja do pracy spada, znika zadowolenie, a w jego miejsce pojawia się trwale lub chwilowe zniechęcenie, obniżające rzeczywiste możliwości człowieka i jego wyniki w pracy.

Rozdział drugi prezentuje problematykę satysfakcji z pracy na tle klasycznych teorii organizacji, które powstały na przestrzeni minionych dekad jako narzędzia ułatwiające efektywne zarządzanie i projektowanie optymalnych struktur organizacyjnych. Klasyczne teorie organizacji są modelami przewidywania efektywności organizacyjnej stosunkowo dobrze dopasowanymi do potrzeb organizacji i zarządzania w tradycyjnych uniwersytetach, które z reguły były i są organizacjami dużymi, dysponującymi rozbudowanymi, lecz stabilnymi strukturami środowiska wewnętrznego, z dobrze zdefiniowanymi relacjami formalnymi ze środowiskiem zewnętrznym (kulturowym, społeczności lokalnej, samorządowym).

Rozdział trzeci przedstawia problem satysfakcji z pracy pracowników administracyjnych uczelni w zmieniającej się rzeczywistości organizacyjnej, w kontekście takich zjawisk, jak globalizacja, zmiana kontraktu psychologicznego, czy atypowe formy zatrudnienia. Uniwersytet jest organizacją starą i stabilną dopóty, dopóki ludziom potrzebna jest edukacja. Jednak mimo to, uczelnia jako organizacja świadcząca usługi dla ludności poddana jest takim samym naciskom na zmiany, jak wszystkie inne organizacje. Tak więc, w rozdziale trzecim pokazany został mechanizm erozji klasycznych mechanizmów przewidywania satysfakcji z pracy i efektywności działania uczelni wyższych.

Zmiany jakie zapoczątkowane zostały kilka lat temu prowadzą do ewolucji uniwersytetu w kierunku organizacji opartej na wiedzy. W rozdziale czwartym analizowany jest zatem problem satysfakcji pracowników administracji uczelni, którzy nie są członkami klasycznej organizacji lecz organizacji wiedzy, w której satysfakcja z pracy jest ważnym niewidzialnym, ale mierzalnym aktywem i kryterium wartości wyceny organizacji.

Rozdział piąty prezentuje metodologię badań satysfakcji pracowników administracji uczelni. Badania takie zostały przeprowadzone w oparciu o autorski kwestionariusz w dwóch uniwersytetach. W związku z tym nie mają one charakteru oceny satysfakcji pracowników administracyjnych w konkretnej uczelni, a jedynie prezentację możliwości metody oraz interpretacji uzyskiwanych wyników z badań, które są przedmiotem rozważań zawartych w rozdziale szóstym.

1

Satysfakcja z pracy. Geneza i konsekwencje

SATYSFAKCJA Z PRACY JAKO PRZEDMIOT BADAŃ SPOŁECZNEJ PSYCHOLOGII ORGANIZACJI

Skąd się bierze i dlaczego znika satysfakcja z pracy – to pytanie, które nurtuje zarówno badaczy, zajmujących się teorią organizacji, jak i praktyków zarządzania, ponieważ uważają oni, że odpowiedź na nie pomoże zrozumieć zachowania ludzi wykonujących swoje zadania w każdej instytucji, czy organizacji. Powszechnie wiadomo, że rozumienie zachowań ludzi stanowi nieodzowny warunek wywierania skutecznego na nich wpływu, zwłaszcza w zmieniających się warunkach otoczenia, w sytuacjach kryzysowych dla organizacji, gdy rośnie ryzyko szkody lub straty wartości uznawanych przez jej członków za ważne (np. w sytuacji bankructwa, katastrofy, awarii itp.).

Spróbujmy zastanowić się przez chwilę, czym jest satysfakcja z pracy. Potoczne rozumienie tego terminu jest następujące: jest to ogólny stan zadowolenia jednostki, poczucie pozytywności, przekonanie że sprawy związane z pracą w danej firmie idą raczej w dobrym kierunku, a istniejące problemy możliwe są do rozwiązania. Ujmując rzecz jeszcze prościej, jest to dobrostan jednostki, związany z faktem zatrudnienia, w którym przeważa nadzieja, optymizm i spokój.

Definicje zawarte w publikacjach (Locke, 1976; Salancik i Pfeffer, 1977; Calder i Schur, 1981) traktują satysfakcję z pracy trojako:

1. Jako stałą dyspozycję (stała w czasie tendencja do traktowania przez jednostkę czynności i warunków pracy w określony sposób).
2. Jako proces przetwarzania informacji społecznych z otoczenia, zapowiadających zaspokojenie potrzeb jednostki.

3. Jako postawa, będąca wynikiem integrowania informacji o tym co się dzieje w organizacji, a co ma związek z funkcjonowaniem jednostki w roli zawodowej.

Autorem historycznie pierwszej i najbardziej wpływowej teorii satysfakcji z pracy jest Herzberg (Herzberg i in., 1959 oraz Herzberg, 1966). Stworzył on dwuczynnikową teorię satysfakcji z pracy wyodrębniając 2 grupy czynników: tzw. czynniki higieny i motywatory. Czynniki higieny dotyczą ogółu obiektywnych warunków pracy, zarówno fizycznych jak i społecznych, natomiast motywatory odnoszą się do treści zadań i rodzaju wykonywanych czynności. Kolejna teoria, związana z nazwiskiem Locke'a głosi, że satysfakcja z pracy jest wynikiem porównań między tym, czego oczekujemy (pragniemy, dążymy) a tym co otrzymujemy w zamian za wykonaną pracę (Locke 1976). Z kolei teoria Adamsa (1965) podkreśla rolę spostrzegania przez pracownika równości, czyli czynione przez jednostkę porównanie między własnym wkładem i nagrodą a wkładem i nagrodą innych, zajmujących podobne stanowiska w danej organizacji.

Wiele dotychczasowych, szczegółowych badań odnosiło się do związku pojedynczych cech socjologiczno-demograficznych z satysfakcją z pracy, ale ich wyniki nie zostały uogólnione i zintegrowane w całość, np. wpływ wieku, wykształcenia, stażu pracy, stanu cywilnego i rodzinnego itp. (Witt, Nye, 1992; Szykiewicz, 2001).

Ważnym momentem w badaniach nad rolą satysfakcji w zachowaniach pracowniczych było dostrzeżenie związku między satysfakcją a tzw. zaangażowaniem w życie organizacji jako całości (Mowday, Porter i Steers, 1982; Griffin, Batemann, 1986; Currivan, 1999). Takie zaangażowanie określano jako chęć przynależności do organizacji, pełne akceptowanie jej celów i wartości oraz gotowość do świadczenia dodatkowego wysiłku na jej rzecz. Można powiedzieć, że większą rolę odgrywa tu zasada lojalności i identyfikacji z firmą, niż sama tylko kalkulacja korzyści i strat, czy lęk przed negatywnymi konsekwencjami. Jednakże i w tym wypadku nie udało się stwierdzić istotnych zależności między różnymi aspektami pracy z jednej strony, a satysfakcją i zaangażowaniem – z drugiej.

Podstawą tych i dalszych kolejno podejmowanych badań nad satysfakcją z pracy było założenie o wyczerpywaniu się siły kar jako środka motywacyjnego w procesie zarządzania i konieczność znalezienia nowych sposobów zachęty pracowników do zwiększania własnego wkładu pracy. Było to zgodne z ideologią ruchu "human relations", czyli humanizacją pracy. Podkreślano więc wagę nagród i zalecano raczej „miękkie” sposoby perswazji wobec pracowników twierdząc, że zachęty i nagrody są skutecznym sposobem zwiększania efektywności pracy. Minimalizowano rolę kar. Żadna z wymienionych wyżej teorii satysfakcji z pracy nigdy jednak nie została

empirycznie potwierdzona. Okazało się bowiem, że sam konstrukt wymyka się próbom precyzyjnego zdefiniowania oraz, że zarówno geneza jak i konsekwencje tej ogólnej postawy wobec pracy są niezmiernie złożone. Istnieją tu powiązania typu sprzężeń zwrotnych, np. satysfakcja zwiększa chęć do wydajniejszej pracy, ale tylko w określonych warunkach, natomiast w innych wydajność tą obniża. W niektórych firmach związek między niezadowoleniem a wydajnością jest wyraźniejszy, a satysfakcja pojawia się dopiero wówczas, gdy pracownik dozna radości, iż jego dodatkowy wkład pracy został dostrzeżony przez otoczenie. Skutki stają się przyczynami, a prawidłowości ustalone w jednej firmie znikają, gdy badania powtarzane są w firmie o innym profilu, wielkości, strukturze organizacyjnej itp. Trafność (zwłaszcza tzw. ekologiczna) twierdzeń dotyczących roli satysfakcji z pracy nigdy nie była zadowalająca, ale może właśnie dlatego fakt ten prowokował i nadal prowokuje badaczy do weryfikacji tezy o związkach między satysfakcją a efektywnością pracy. Powodów wzrostu zainteresowania satysfakcją z pracy w obecnych czasach jest znacznie więcej. Warto wspomnieć o najważniejszych.

- ♦ Po pierwsze, uważa się, że satysfakcja z pracy ma ścisły związek z ogólnym poczuciem jakości życia człowieka, warunkuje jego optymizm, a niekiedy kojarzona jest z ogólnym poczuciem szczęścia. Znaczenie pracy w życiu człowieka współczesnego wynika z faktu, że praca jest podstawowym źródłem dochodów, zapewniających mu egzystencję. Jednocześnie rośnie liczba ludzi pozbawionych pracy. Groźba utraty pracy jest jednym z podstawowych źródeł lęku i niezadowolenia we współczesnym świecie. Znaczenie pracy dla człowieka, zarówno obiektywne, jak i subiektywne, w obecnych czasach jest więc dwojakie: zabezpieczające przed pogorszeniem się jego sytuacji życiowej oraz determinujące poprawę tej sytuacji, zwłaszcza jej aspektów materialnych, ale i także poziomu i jakości, a nawet stylu życia. Satysfakcja z pracy nabiera odpowiednio tego dwojakiego sensu: pojawia się, gdy człowiek uwalnia się od lęku i ma poczucie bezpieczeństwa oraz gdy wzrasta prawdopodobieństwo poprawy własnej sytuacji i możliwość zaspokajania jak największej liczby potrzeb.
- ♦ Po drugie, zmienia się w coraz szybszym tempie natura samej pracy, powstają i giną zawody i specjalności, które jeszcze niedawno były gwarantem stabilności życiowej. Wymusza to u potencjalnych pracowników konieczność wielokrotnego przekwalifikowania się w ciągu życia. Obok przystosowania do pracy (stabilnego układu między pracownikiem a instytucją) pojawia się problem nieprzystosowania, bowiem wchodzi na rynek pracy liczna grupa potencjalnych pracow-

ników, których kwalifikacje uległy dezaktualizacji już w momencie podejmowania nauki szkolnej. Przyszli pracodawcy będą musieli zatem zapewnić im specjalistyczne formy kształcenia i doksztalcania, zamieniając się w istotnym stopniu w instytucje o charakterze oświatowym. Już na starcie może powstawać u pracownika stan niezadowolenia, lęk przed niepowodzeniem w owym zdobywaniu po raz kolejny kwalifikacji i niechęć wobec konieczności nieustannego uczenia się (Eisenberger, Cummings, Armeli, Lynch, 1997; Strykowska, 2002).

- ✦ Po trzecie, dokonuje się gwałtowna dekompozycja rynku pracy, związana z globalną przemianą systemu gospodarczego w skali poszczególnych krajów i całego świata. Bezrobocie kładzie się cieniem na życiu coraz większej liczby ludzi, i ma wyraźny wpływ na ich poczucie jakości życia. Musi się więc także zmienić podejście w badaniach tej ważnej postawy wobec pracy, jaką jest satysfakcja. Często bowiem największą satysfakcją dla człowieka jest po prostu uzyskanie jakiegokolwiek zajęcia, lub utrzymanie marnego nawet stanowiska w warunkach restrukturyzacji całych gałęzi i sektorów gospodarczych. Im większa była satysfakcja z pracy, tym większa rozpacz po jej utracie. Jednocześnie prawdą jest, że im bardziej człowiek bezrobotny narażony jest na pozostawanie bez pracy, tym skromniejsze są jego oczekiwania i łatwiej go zadowolić oferując gorsze warunki pracy i płacy. Bezrobocie jest więc czymś więcej niż tylko „języczkiem u wagi” w analizowaniu warunków satysfakcji z pracy i jej utraty, jest ono często głównym wyznacznikiem postawy generalnego zadowolenia lub niezadowolenia z pracy i z życia. W tym rozdziale będziemy się jednak koncentrować na satysfakcji z pracy bez uwzględniania tego szerokiego kontekstu poza organizacyjny, satysfakcja będzie się odnosiła głównie do pracy o charakterze administracyjnym w szczególnego rodzaju instytucji, jaką jest uczelnia wyższa.

MIĘDZY SATYSFAKCJĄ A ZNIECHĘCENIEM

W istniejących teoriach organizacji można wyodrębnić 2 rodzaje czynników determinujących zadowolenie z pracy:

- czynniki bezpośrednie
- czynniki pośrednie.

Bezpośredni wpływ odnosi się przede wszystkim do sfery motywacji człowieka, do jego oczekiwań wobec pracodawcy, nie zawsze wyrażonych *explicit* w umowie o pracę. Ta umowa jest następnie kodyfikowana i znajduje swoje odzwierciedlenie w kontrakcie psychologicznym. Kontrakt zaś wypełnia się konkretną treścią w procesie wykonywania zadań i uzyskiwania w zamian za to określonych świadczeń w pracy (Ratajczak, 1979).

- ♦ Bezpośredni wpływ na satysfakcję z pracy mają przede wszystkim:
 - Cechy pracownika, takie jak: potrzeby i postawy wobec pracy oraz zainteresowania, ale także cechy socjologiczno-demograficzne, jak wiek, płeć, wykształcenie i zawód, składające się na ogólny syndrom oczekiwań wobec pracodawcy. Z wymienionych wyżej cech najważniejsze są potrzeby (Salancik, Pfeffer, 1977).
 - Cechy organizacji, takie jak: cele, misja i strategia rozwoju, rodzaj zadań, wielkość i struktura organizacyjna, oraz zasoby, jakimi dysponuje, zapewniające dalszy rozwój lub stanowiące przeszkodę w rozwoju, np. niemożność inwestowania (Spector, 1997).
 - Adekwatność funkcjonalna między cechami człowieka odnoszącymi się do sfery motywacji, a cechami organizacji zapewniającymi zaspokajanie dążeń, pragnień, oczekiwań pracowników. Ta adekwatność dotyczy wszystkich niemal wymienionych cech, ale jej określenie jest bardzo trudne, ponieważ w zmieniających się warunkach ulega ona zakłóceniom.
- ♦ Czynniki wywierające wpływ pośredni odnoszą się do sfery możliwości człowieka w sytuacji pracy. Są to przede wszystkim:
 - Zdolności i uzdolnienia, zdobyte kwalifikacje, ukształtowane kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne, stan posiadania, dostęp do środków pomocowych, obecność osób udzielających wsparcie, itp.

- Cechy organizacji, takie jak wymagania pracy (odzwierciedlone w treści zadań oraz warunkach, zarówno fizycznych jak i społecznych), powiązania z otoczeniem (lokalnym i globalnym), klientami, kooperantami, władzami, opinią publiczną, itp.
- Adekwatność funkcjonalna w sferze sprawnościowej człowieka (sfera możliwości), zapewniana głównie poprzez odpowiedni dobór pracowników, oparty na zasadzie diagnozowania ich kompetencji i kwalifikacji oraz poprzez szkolenie. Podstawą określania owej adekwatności są normy i prawne uregulowania, zawarte w regulaminach pracy, księgach służb, zarządzeniach, instrukcjach i obyczajach pracowniczych. Należy jednak pamiętać, że rzeczywiste możliwości człowieka są z reguły większe niż wymagania określone językiem norm i standardów zachowań (Czarnota-Bojarska, 1999).

Ogólnie rzecz biorąc, adekwatność funkcjonalna człowieka i warunków pracy polega na tym, że stawiane mu wymagania nie przekraczają jego możliwości (kompetencji, kwalifikacji, zdolności i sił), że jego oczekiwania są spełniane, powinności wynikające z obowiązków są akceptowane, a ryzyko negatywnych zdarzeń, mogących spowodować szkody lub straty minimalizowane. Trzeba dodać, że i w ostatnich latach badacze satysfakcji z pracy zwrócili uwagę na kluczową rolę rozbieżności między doświadczanymi w pracy doznaniem a wyobrażanymi standardami w określaniu poziomu satysfakcji (Rice i in., 1989).

Konstruktywną propozycją badawczą, która stanowi dopełnienie tezy o rozbieżności jest koncepcja „dopasowania” między człowiekiem a otoczeniem pracy (Harrison 1978; Caplan 1983; Tomaszewski, 1999).

Sumując ten fragment rozważań powiemy, że geneza satysfakcji z pracy jest bardzo złożona, że jest ona funkcją trojkiego rodzaju relacji między człowiekiem a jego otoczeniem:

- odpowiedniości między tym czego człowiek pragnie i do czego dąży, czego pragnie i oczekuje a tym co w jego otoczeniu jest w stanie tym dążeniom, pragnieniom i oczekiwaniom sprostać. Jest to innymi słowy, zgodność motywacji i warunków jej zaspokajania, albo jeszcze krócej – zgodność wartości z możliwościami ich osiągnięcia.
- odpowiedniości między tym co człowiek może, potrafi, jest w stanie wykonać, a tym czego od niego się spodziewają inni, czego oczekują, a nawet wymagają. To relacja między tym co człowiek może i co powinien robić, czyli zgodność możliwości z wymaganiami.
- braku rozdźwięku między tym, co człowiek musi wykonywać i tym czego pragnie i do czego dąży, czyli zgodność między wymaganiami otoczenia a wartościami człowieka.

Tak więc, mamy do czynienia z 3 aspektami adekwatności funkcjonalnej: aspektem motywacyjnym, w którym dominują wartości, aspektem sprawnościowym, w którym główną rolę odgrywają zasoby i umiejętności ich wykorzystywania oraz aspektem normatywnym, w którym wybijają się na plan pierwszy normy moralne i standardy społeczne.

Każdy z tych aspektów adekwatności funkcjonalnej jest w świadomości człowieka mniej lub bardziej precyzyjnie odzwierciedlony i przez niego nieustająco szacowany. Odchylenia od standardu adekwatności stają się z kolei źródłem dyssatisfakcji lub niezadowolenia. Człowiek nie zechce efektywniej pracować w warunkach utrudniających mu funkcjonowanie, ponieważ uzna to za niesprawiedliwe, niesłuszne, niewłaściwe, niezgodne z kontraktem i dobrym obyczajem. Będzie pracował na poziomie tolerowanego minimum albo poniżej tej granicy, chroniąc swoje zasoby. W sytuacji lepszej oferty pracy podejmie decyzje o przejściu do innego pracodawcy, albo przyjmie postawę roszczeniową. Taka praca przestanie mieć dla niego sens i jest to największa strata zarówno dla pracownika jak i zatrudniającej go instytucji. Warto poznać owe miary adekwatności funkcjonalnej tak jak je spostrzega pracownik i tak jak się one mają do standardów obiektywnych (np. wypracowanych w ramach nauki o pracy ludzkiej, ergonomii i zawarte w normach bezpieczeństwa i higieny pracy), ponieważ tu kryje się przyczyna całej gamy stanów dysfunkcyjnych, szkodzących rozwojowi organizacji, źródło konfliktów personalnych, złego klimatu i kultury organizacyjnej, wreszcie – błędów w podejmowaniu decyzji o strategicznym znaczeniu dla organizacji.

REGULACYJNE ZNACZENIE SATYSFAKCJI Z PRACY

Określenie przyczyn oraz konsekwencji jakiegokolwiek stanu rzeczy stanowi podstawę wyjaśniania i predykcji przyszłych stanów, czyli przewidywania określonego biegu zdarzeń, pojawiania się zjawisk i przebiegu procesów. Organizacja jako zbiór jednostek realizujących wspólne cele, posiadających określone wartości i odczuwających ważne potrzeby jest tworem niezwykle skomplikowanym, nie jest zwykłą sumą owych jednostkowych cech, bezładnym konglomeratem przypadkowych elementów, zbiorowiskiem pojedynczych atomów, lecz instytucją zorganizowaną, mającą swoje cechy szczególne, swój krwiobieg informacyjny, system zależności i odniesień, wartości i symboli, wreszcie kulturę organizacyjną (Bartczak, 1999; Adamiec, Kożusznik, 2002).

Przewidywanie zachowania się poszczególnych jednostek w organizacji oparte jest przede wszystkim na znajomości ról, jakie pełnią, kompetencji, jakie posiadają oraz rzeczywistych wyników, jakie uzyskują na danym stanowisku pracy. Te wyniki można oceniać z punktu widzenia kryterium efektywności działania, ekonomiczności, bezpieczeństwa oraz etyki, czyli zgodności z zasadami etycznymi respektowanymi przez daną instytucję. Wszystkie te aspekty wyników są zarówno podstawą oceny obiektywnej, jak i samooceny, ale także swoistego „bilansowania”, które pozwala określić jednostce „czy było warto” się angażować.

Psychologia jako nauka ma nie tylko ambicje wykrywania przyczyn (co jest jej zadaniem podstawowym, jak w każdej nauce empirycznej) i przewidywania przyszłych zachowań ludzi uwikłanych w aktywność zorganizowaną, ale również pokazania mechanizmów rządzących danym zachowaniem. W tym przypadku chodzi o odpowiedź na pytanie, jak to się dzieje, że satysfakcja z pracy jest regulatorem zachowania się ludzi w organizacji, czyli na czym polega jej regulacyjne znaczenie (nie tylko hedonistycznie pojmowany stan pozytywności, komfort sam w sobie).

Sięgnijmy do definicji pojęcia „regulacja” sformułowanej przez T. Tomaszewskiego (1999, s. 64). Regulacja to utrzymywanie jakiegoś wyróżnionego stanu rzeczy przez utrzymywanie czynników, od których on zależy, w odpowiednich przedziałach zmienności. Pojęcie regulacji jest potrzebne wtedy, gdy rozpatrujemy stosunki między różnymi stanami rzeczy, traktowanymi nie jako byty samoistne, lecz jako elementy układów złożonych, wyodrębniających się z otoczenia (Tomaszewski, s.65). Konkretyzacja tej bardzo ogólnej definicji wymaga, zdaniem autora odpowiedzi na 3 pytania:

1. Jaka cecha (parametr) danego stanu rzeczy podlega ograniczeniu?
2. Jakie znaczenie ma takie właśnie ograniczenie?
3. W jaki sposób dokonuje się to ograniczenie?

Podstawową tezę tej ogólnej teorii regulacji można zatem sprowadzić do następującego stwierdzenia: Istotą psychicznej regulacji zachowania się człowieka jest jego zdolność do dopasowywania dwu lub więcej elementów do siebie tak, aby zapewnić funkcjonowanie całości na odpowiednim poziomie. Tymi elementami mogą być określone cechy własne jednostki lub cechy własne w relacji do cech otoczenia jako wyodrębnionej z całości części.

Przechodząc do przedmiotu analizy dotyczącej regulacyjnego znaczenia satysfakcji powiemy, że:

1. Satysfakcja ogranicza zmienność sfery motywacyjnej, np. hamuje nadmiernie rozbudzone nadzieje i oczekiwania i moderuje roszczenia.

2. Satysfakcja z pracy stabilizuje procesy decyzyjne poszczególnych jednostek lub grup, utrwała standardy zachowań i konserwuje obyczaje, nie zawsze zgodne z perspektywicznym dobrem organizacji (np. kawiarniany styl bycia w niektórych pomieszczeniach biurowych w czasie godzin pracy, huczne obchody z okazji rocznic i jubileuszy, dążenie do formowania na siłę „tradycji”, jako legitymizacji kolejnych zachowań).
3. Satysfakcja może hamować ekspansywność zachowań poszczególnych członków organizacji, moderować ich zachowania świadczące o nadmiernej asertywności, nie dopuszczać do ekscentrycznych czy anormalnych zachowań, łagodzić nieuzasadnioną bojowość w dochodzeniu swych praw i egzekwowania nie zawsze należnych świadczeń. Ale w sytuacjach wymagających gwałtownych zmian i niezwłocznej mobilizacji wysiłku zadowoleni mogą wybierać nie strategie walki (np. z żywiołami), lecz oportunistyczne strategie obronne, lub wręcz ucieczkę w bezpieczne miejsca.

Sumując, satysfakcja z pracy ma swoje pozytywne, ale i negatywne strony. Jest dobrym regulatorem zachowań ludzkich, gdy organizacja znajduje się w optymalnych warunkach działania, ma zapewniony stan równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, gdy jej otoczenie jest przyjazne, wewnętrzne konflikty stanowią jedynie barwne epizody i same się rozwiązują. Gdy jednak na horyzoncie pojawiają się sygnały zagrożeń lub same zagrożenia, to znaczy takie zmiany, które powodują destabilizację relacji między organizacją a otoczeniem lub destabilizują wewnętrzne związki między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi lub osobami – wówczas satysfakcja z pracy może być groźnym zjawiskiem hamującym adekwatną reakcję behawioralną. Zamiast prewencji lub walki z zagrożeniem mogą pojawić się tendencje zachowawcze zmierzające do obrony *status quo*, do którego większość członków danej organizacji była przyzwyczajona i które akceptowała. Trzeba budzić niezadowolenie, zachęcając do działań trudnych, odważnych, a nawet ryzykownych, do zaradności, która pozwoli wznieść się organizacji na wyższy szczebel efektywnego funkcjonowania, a jej uczestnicy i członkowie będą mieli poczucie sensu, nawet gdyby było ono okupione chwilowymi niedogodnościami i dyskomfortem. Byłyby to więc swoiste koszty, nazwijmy je kosztami psychologicznymi takiego uczestnictwa. Miałyby one ścisły związek z satysfakcją, ale byłyby to satysfakcja wyższego rzędu, nierzadko odroczone w czasie, a więc poczucie dalekie od sprzyjania stagnacji i „nirwanie”, poszukiwaniom spokojnej niszy i minimalnych wymagań.

PRACA ADMINISTRACYJNA W WYŻSZEJ UCZELNI

Istotą wszelkiej pracy administracyjnej jest jej usługowy charakter wobec celów i zadań wynikających ze strategii instytucji. Ta świadomość podrzędności oraz tendencja do autonomizacji zadań administracyjnych jest jedną z charakterystycznych cech pracy „biurowej” w uczelniach (zarówno administracji centralnej jak i wydziałowej). Różnica kompetencji i statusów jest wśród osób zatrudnionych ogromna, a przecież efektywność funkcjonowania uczelni jest wyznacznikiem działania wszystkich pracowników. Niektórzy uważają, że dobra, fachowa i oddana celom instytucji administracja jest skarbem, a wielu menedżerów zatrudnionych w uczelniach twierdzi, że zdobycie kompetentnego pracownika administracji jest prawdziwym sukcesem.

W pracy administracyjnej obok rutynowych umiejętności i kompetencji urzędniczych, znajomości reguł postępowania i przepisów, gotowości do służenia innym, w szkole wyższej wymagane jest zaangażowanie, większa identyfikacja z celami instytucji, dbałość o jej dobre imię, troska o rozwój itp. Nie wszystkie osoby podejmujące pracę w wyższej uczelni na stanowiskach administracyjnych zdają sobie z tego sprawę. Przysłowiowe przekładanie papierków i siedzenie za biurkiem przysłania inne, nierzadko o charakterze twórczym, zajęcia ludzi zajmujących stanowiska w pracy administracyjnej. Coraz częściej się zdarza, że zajmują je osoby o bardzo wysokich kwalifikacjach, posiadające tytuły lub stopnie akademickie, znające meritum spraw oraz wszystkie dobre i złe strony kariery akademickiej. Niektórzy pracownicy pionów administracyjnych są ekspertami i trudno ich posądzać o ignorancję lub arogancję urzędniczą. Satysfakcja z pracy pośród tej grupy pracowników ma także dwojaki sens. Może być czynnikiem mobilizującym, ale może także hamować działania twórcze i budzić opór wobec wszelkich innowacji.

2

Uczelnia wyższa i satysfakcja z pracy w klasycznych modelach organizacji

UCZELNIA JAKO SYSTEM SPOŁECZNY ORGANIZACJI

Klasyczne modele organizacji ujmują uniwersytet, a szerzej uczelnię wyższą, jako instytucję organizacyjną świadczącą usługi edukacyjne dla ludności. Jak każda inna organizacja z tego zakresu, wyższa uczelnia to struktura, która zawsze składa się z czterech elementów:

1. Systemu technologicznego, obejmującego technologię i techniczne oprzyrządowanie pracy.
2. Systemu społecznego obejmującego ludzi wraz z ich zdolnościami, postawami, zainteresowaniami, motywacjami i cechami osobowości.
3. Systemu strukturalnego, obejmującego ogół stanowisk i ról organizacyjnych, decydujących o tym, jak dana organizacja i jej indywidualni pracownicy realizują swoje cele.
4. Systemu środowiska, obejmującego środowisko wewnętrzne organizacji oraz jego otoczenie zewnętrzne tj. zewnętrzne środowiska organizacyjne.

Każdy, kto chce efektywnie pracować w organizacji lub zarządzać nią, musi znać prawa rządzące jej funkcjonowaniem. System społeczny wszystkich organizacji, nie wyłączając uczelni wyższych, charakteryzuje się niezliczoną liczbą możliwych interakcji między członkami wykonującymi różne role i zadania pracy. Wszystkie elementy systemu są wzajemnie ze sobą powiązane tworząc układ dynamicznej równowagi w ramach całej organizacji, jak i poszczególnych jej elementów.

Systemy organizacyjne są stale poddawane naciskom na zmianę oraz równowagę (Kotter, 1996). Zarówno siły prowadzące do zmiany, jak i równowagi mogą być funkcjonalne lub dysfunkcjonalne. Zmiany funkcjonalne prowadzą do rozwoju organizacji i pracownika, a zmiany dysfunkcjonalne do destrukcji organizacji i psychologicznych kosztów pracy (Ratajczak, 1989). Stopień, w jakim dana zmiana jest funkcjonalna zależy od wielu czynników, ale najważniejszym jest kultura organizacyjna (Hofstede, 1993, 2000). Każda organizacja jest zawsze częścią jakiejś kultury, która jest zbiorem konwencjonalnych zachowań danego społeczeństwa, determinującym zachowanie się jego poszczególnych członków bez względu na stopień uświadamiania sobie przez nich istniejących zależności. Kultura organizacyjna uczelni wyższej (uniwersytetu) jako część kultury ogólnej jest źródłem wartościowania pracy oraz ludzkich dążeń związanych z pracą.

Wszystkie organizacje funkcjonują w kulturach o różnym zasięgu. Gdy działają globalnie, tak jak uniwersytety ponadnarodowe lub międzynarodowe, podstawową wartością umożliwiającą im przetrwanie i rozwój, jest stopień efektywności w przystosowywaniu się do zmian (Bales, 1996). Często stawianym w tym kontekście pytaniem jest to, czy i w jakich uwarunkowaniach kulturowych można mówić o mniej efektywnej organizacji?

Różne teorie odpowiadają na to pytanie inaczej. Na przykład teoria indywidualizmu – kolektywizmu (Triandis, 1991) zakłada, że społeczeństwa i organizacje indywidualistyczne rozwijają bardziej efektywne formy życia zbiorowego niż kolektywistyczne. Kolektywizm z kolei skoncentrowany na wspólnocie i tradycji, charakteryzuje się niską wydajnością pracy, słabą inicjatywą jednostek, brakiem planowania i słabą przedsiębiorczością (Bales, 1996).

Związek między efektywnością organizacji pracy, kulturą i zmianą jest jednak bardziej złożony i ogólnie zależy od dwóch czynników: Czy zmiana jest „swoja” tj. wewnątrz kulturowa, czy „obca” tzn. transkulturowa? Czy motywacja zachowań organizacyjnych, charakteryzująca daną tradycję, jest otwarta na zmianę, czy sztywna i zamknięta? Zmiany kulturowe mogą być podmiotowe (np. spowodowane konkurencją) czyli „swoje”, lub wymuszone (np. na skutek rozporządzeń prawnych) czyli „obce”. Pierwsze są zawsze kreatywne i rozwojowe, drugie zaś odtwórcze, przedmiotowe i ukierunkowane na zmianę nawyków i umiejętności. W układzie funkcjonalnym organizacji każda zmiana kulturowa jest albo psychologiczną asymilacją, albo społecznie zaprogramowaną adaptacją (Bańka, 1997; Berry, 1990). W układzie dysfunkcyjnym zmiana kulturowa prowadzi do alienacji człowieka w sytuacji pracy.

Zmiana organizacyjna w płaszczyźnie „swojej” prowadzi do twórczej transformacji tradycji, do jej wewnętrznej modernizacji przysposabiającej

do racjonalnego rozpoznawania celów. Natomiast w płaszczyźnie „obcej” zmiana organizacyjna prowadzi do nakładania się na rodzime wartości obcych kulturowo celów i standardów działania. Systemy społeczne organizacji funkcjonują efektywnie w ramach wartości, które uznają za ważne, swoje, podmiotowe i świadomie akceptowane. Wartości narzucane pociągają za sobą zazwyczaj niską efektywność pracy i budzą opór.

DOPASOWANIE DO PRACY A SATYSFAKCJA Z PRACY

Podstawowym zadaniem istnienia i rozwoju organizacji jest osiągnięcie przez nią zakładanych celów wewnętrznych i zewnętrznych (Bańka, 2000). Celem wewnętrznym wyżej uczelni jest satysfakcja z pracy i ogólnie rzecz biorąc dobrostan pracowników. Celem zewnętrznym jest natomiast jakość kształcenia, reputacja uczelni (pozycja w rankingu), konkurencyjność w dostępie do środków budżetowych, liczba kandydatów na studia i zadowolenie ze studiowania. Sposobem na osiągnięcie celów wewnętrznych i zewnętrznych jest optymalizacja interakcji między indywidualnym pracownikiem a jego organizacją oraz jej środowiskiem zewnętrznym. Istnieją na to dwa sposoby, analogiczne do dwóch grup czynników zachowań organizacyjnych. Jeden z nich związany jest z czynnikami osobowości, a drugi z czynnikami organizacyjnymi, takimi jak czynniki środowiskowe, technologiczne i strukturalne. Pierwszy sposób optymalizacji to selekcja i szkolenie personelu. Drugi, stawia sobie za cel określenie warunków optymalnego dopasowania cech jednostki i środowiska (Muchinsky, 2000). Osoby lepiej dopasowane do środowiska zawodowego odczuwają większą satysfakcję z pracy i z życia, są bardziej produktywne.

Reakcje psychologiczne na interakcje cech osobowości i środowiska można podzielić na dysfunkcjonalne i funkcjonalne. Do pierwszych należy: stres organizacyjny, wieloznaczność i konflikt ról. Do drugich zalicza się morale pracownicze oraz zaangażowanie w pracę i wysoką samoocenę. Stres organizacyjny odnosi się do sytuacji, w której takie czynniki związane z pracą, jak struktura i klimat organizacyjny, wymagania zadań, oczekiwania ról czy normy grupowe wchodzą niekorzystnie w interakcję z cechami osobowości pracownika, wywołując odbiegające od poziomu normalnego zmiany fizjologiczne, emocjonalne i zachowania. Konsekwencje zdrowotne stresu organizacyjnego obejmują zaburzenia w układzie krążenia, depresje i nerwowe wyczerpanie (Cooper i Payne, 1987). Wieloznacz-

ność roli to czynnik stresu organizacyjnego, który występuje wówczas, gdy pracownik błędnie rozpoznaje swoje obowiązki pracy, nie posiada jasności celów pracy lub nie posiada jasności co do zakresu i odpowiedzialności za powierzone mu funkcje. Wieloznaczność roli powoduje silny dyskomfort pracy, napięcie emocjonalne, brak wiary we własne siły oraz zaburzenia emocjonalne i psychosomatyczne (Kasl, 1987). Konflikt roli występuje wtedy, gdy osoba wykonująca pracę znajduje się w potrzasku dwóch sprzecznych wymagań lub oczekiwań co do sposobu pełnienia tej samej funkcji (Katz i Kahn, 1978, 1979). Może pojawiać się on np. w sytuacji wymuszonego wyboru między odpowiedzialnością a lojalnością wobec współpracowników. Konflikt roli powoduje dyssatisfakcję, tendencję do wycofywania się, zaburza stosunki międzyludzkie a także zmniejsza wydajność pracy. W przeciwieństwie do konfliktu roli, wieloznaczność roli z natury rzeczy ma charakter interpersonalny, wobec czego jest powodem istotnej rozbieżności (niedopasowania) między samooceną własnej pozycji w organizacji a oceną współpracowników.

Reakcją funkcjonalną na indywidualno-środowiskowe dopasowanie jest: morale pracownicze, zaangażowanie w pracę, poczucie kompetencji własnej i wreszcie satysfakcja z pracy. Morale pracy odnosi się do poczucia akceptacji i przynależności do grupy pracowniczej wyznającej ten sam system wartości i realizującej te same cele z pełnym przekonaniem lub poświęceniem. Morale różni się od satysfakcji z pracy tym, że nie jest postawą jednostki, lecz kombinacją postaw członków grupy pracowniczej. Morale silnie koreluje z poczuciem jakości życia (Manning i Curtis, 1988). Zaangażowanie w pracę jest zachowaniem organizacyjnym, w którym pracownik buduje obraz własnej osoby wokół aktualnie wykonywanej pracy i realizowanej kariery zawodowej. Zły klimat organizacyjny może być czynnikiem zmniejszającym stopień zaangażowania w pracę. Zaangażowanie w pracę jest pozytywnie skorelowane z tzw. „protestancką etyką pracy”, czyli przekonaniem o tym, że ciężka i rzetelna praca jest sama w sobie źródłem satysfakcji. Inną reakcją funkcjonalną dopasowania jest przywiązanie do organizacji. Ma ono silny związek z cechami osobowości, właściwościami pracy i organizacji, doświadczeniem, jak i z konkretnymi zachowaniami organizacyjnymi, takimi jak uczestnictwo w życiu organizacyjnym, lojalność wobec organizacji, produktywność, punktualność, uczenie się (Rouiller i Goldstein, 1993). Reakcją funkcjonalną na indywidualno-środowiskowe dopasowanie jest również pozytywna samoocena jako stopień spostrzeganej kompetencji własnej. Pracownicy z wysoką samooceną czują się kompetentni i antycypują sukces. Osoby z niską samooceną odwrotnie. W kontekście zachowań organizacyjnych istnieją trzy rodzaje samooceny: 1 – samoocena jako cecha osobowości, 2 – samoocena jako cecha związana z określonym zadaniem i 3 – samoocena jako funkcja wpływów społecz-

nych (klimatu organizacyjnego). Osoby z wysoką samooceną nie tylko charakteryzują się zwykle wyższą produktywnością, ale również mobilizują do zwiększonego wysiłku swoich partnerów w pracy (Kanfer, 1996).

POJĘCIE SATYSFAKCJI Z PRACY I JEJ ZNACZENIE DLA FUNKCJONOWANIA WYŻSZEJ UCZELNI

Satysfakcja z pracy jest reakcją uczuciową przyjemności lub przykrości w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról. W psychologii organizacji (Bańka, 2000) jest to kategoria centralna, gdyż od dawna w teorii i praktyce organizacji utrzymuje się przekonanie o związku między zadowoleniem z pracy a wydajnością pracy. Choć związek ten nie zawsze jest oczywisty, dla wielu nowoczesnych organizacji gospodarczych problem zadowolenia pracowników z pracy jest podstawowym celem i miernikiem efektywności organizacyjnej (Richbel, 1997).

Od strony funkcjonalnej satysfakcja z pracy wiąże się z tak ważnymi zachowaniami organizacyjnymi jak: fluktuacja, punktualność i produktywność. Zadowolenie z pracy zależy od bardzo wielu czynników, które generalnie podzielić można na: (1) czynniki z pola zawodowego oraz (2) czynniki z pola pozazawodowego. Czynniki satysfakcji z pola zawodowego mogą być zarówno błahe sprawy, nie związane bezpośrednio z samą pracą jak: (1) miejsce do parkowania samochodu czy prestiż firmy; (2) jak i bardzo ważne dotyczące klimatu organizacyjnego, stylu zarządzania czy wynagradzania za pracę (Schneider, 1990).

Czynniki satysfakcji z pola pozazawodowego, a więc niezwiązane z pracą lub klimatem pracy, są: wiek, zdrowie, status społeczny, życie rodzinne. Satysfakcja z pracy może być reakcją niezależną od cech pracy.

W przeciwieństwie do morale satysfakcja z pracy jest reakcją psychologiczną o charakterze indywidualnym. Zmienną ściśle z nią związaną jest omawiane w poprzednim rozdziale zaangażowanie w pracę. Osoby silnie zaangażowane w pracę wykazują silniejsze reakcje emocjonalne na sukcesy lub porażki w pracy w porównaniu z osobami, które pracę traktują marginalnie. Satysfakcja z pracy może mieć charakter ogólnego zadowolenia lub zadowolenia partykularnego (cząstkowego). Reakcje ogólnego zadowolenia z pracy wiążą się z postawą uczuciową wobec pracy, ale bez koniecznego związku z konkretnymi czynnikami pracy. Dzieje się tak między innymi dlatego, że stabilizatorem satysfakcji z pracy mogą być czynni-

ki z pola pozazawodowego, np. społeczny prestiż firmy. Zadowolenie partycularne to specyficzne poczucie przyjemności – nieprzyjemności związane wyłącznie z konkretnym czynnikiem pracy jak np. wykonywaniem wyjątkowo ciekawych zadań. Poszczególne czynniki pracy mogą być od siebie całkowicie niezależne (Derbis i Bańka, 1998). Pracownicy mogą czuć zadowolenie z zarobków, a niezadowolenie z warunków pracy. Praca nie jest monolityczną całością, lecz systemem złożonym z wielu elementów, z których każdy jest źródłem innego aspektu zadowolenia. Nie istnieje więc jeden zestaw cząstkowych czynników zadowolenia z pracy.

Innymi słowy, ogólna satysfakcja z pracy jako subiektywny wskaźnik jakości życia nie jest sumą satysfakcji cząstkowych. Jednak zarówno ogólne zadowolenie z pracy jak i satysfakcje cząstkowe są ważnym czynnikiem zdrowia psychicznego rozumianego jako poczucie jakości życia (Schain, 1996; Derbis i Bańka, 1998). Wszystkie zmiany w systemie organizacyjnym jak innowacyjne modernizacje czy zarządzanie partycypacyjne wpływają na satysfakcje cząstkowe i zadowolenie ogólne, przyczyniając się do dobrostanu pracowników w miejscu pracy i w efekcie końcowym do ogólnego zadowolenia z życia.

Zagadnieniem teoretycznym skupiającym na sobie największą uwagę jest problem związku między satysfakcją z pracy a zachowaniami organizacyjnymi pracowników, takimi jak: wydajność, jakość, fluktuacja i dyscyplina pracy. Założenie klasyczne związane z ruchem Human relations przyjmuje, że satysfakcja z pracy jest bezpośrednią przyczyną wyższej wydajności, produktywności, zaangażowania w pracę, mniejszej fluktuacji oraz postawy lojalności (Schwab i Cummings, 1983). Nie kwestionowane przez nikogo założenie ogólne w praktyce daje się wyjaśnić przynajmniej w kilku modelach satysfakcji z pracy. Efektem krytyki modelu jest koncepcja zadowolenia z pracy Marcha i Simona (1958). Zakłada ona, że produktywność jest funkcją dwóch zmiennych: stopnia doświadczanego niezadowolenia oraz spostrzeganego instrumentalizmu wykonywanych zadań pracy względem cenionych nagród.

Model Lawlera i Portera (1967) bardziej radykalnie wyjaśnia związek między satysfakcją a produktywnością. To nie satysfakcja jest przyczyną wydajności pracy, ale odwrotnie – wydajność jest przyczyną zadowolenia z pracy. Dobre wykonanie zadań i sukcesy w pracy mogą prowadzić do nagród, które przyczyniają się do satysfakcji z pracy. Satysfakcja jest skutkiem zaspokojenia potrzeb i jeżeli praca zaspokaja np. potrzebę osiągnięć, to tym samym stymuluje pracownika do lepszego wykonywania zadań.

Jeśli chodzi o wpływ satysfakcji na absencję i fluktuację, to generalnie potwierdza się, że pracownicy niezadowoleni częściej są nieobecni w pracy i rozglądają się za inną pracą. W przypadku absencji istotną rolę odgrywają satysfakcje cząstkowe z poszczególnych aspektów pracy, a nie ogólne

zadowolenie. W odniesieniu do zjawiska fluktuacji (zmiany pracy) sytuacja jest jeszcze bardziej złożona. Zadowolenie nigdy nie jest przyczyną decyzji o zmianie lub porzuceniu pracy. Na taką decyzję wpływają zarówno wiek, sytuacja rodzinna jak i cechy osobowości pracownika (Derbis i Bańka, 1998). Ludzie młodzi, samotni tj. bez zobowiązań finansowych są bardziej wolni w podejmowaniu decyzji o zmianie pracy niż osoby w średnim wieku obciążone odpowiedzialnością za rodzinę i zaciągnięte pożyczki hipoteczne. Jak wykazują badania Mobleya (1982) zmiana pracy jest wieloetapowym procesem decyzyjnym, podczas którego pracownik dokonuje kolejnych porównań kosztów i zysków ekonomicznych i psychologicznych, a niezadowolenie jest tylko jedną z wielu okoliczności. Ważniejszą od niezadowolenia determinantą decyzji o porzuceniu pracy (zmianie pracodawcy) jest ocena rynku pracy i stopy bezrobocia (Burchell, 1992).

Satysfakcja z pracy ma wpływ na lojalność pracowników wobec organizacji i zachowania antyspołeczne. Niska satysfakcja z pracy prowadzi do zachowań szkodzących organizacji, a w skrajnych przypadkach nawet do sabotażu. Przeciwnieństwem zachowań szkodzących jest przywiązanie do organizacji (Mowday i in., 1979; Meyer i Allen, 1997). Obejmuje ono trzy komponenty: akceptację wartości i celów, wolę wydatkowania wysiłku na rzecz organizacji, oraz pragnienie pozostania w niej. W tradycyjnym ujęciu czynniki determinujące przywiązanie do organizacji są traktowane jako cechy osobowości i kryterium selekcyjne kandydatów do pracy. Współcześnie większą wagę w generowaniu postawy przywiązania do pracy przypisuje się czynnikom środowiska organizacyjnego, a w szczególności modelowaniu procesów socjalizacji (Ashforth i Saks, 1996).

SATYSFAKCJA Z PRACY PRACOWNIKÓW UCZELNI W KLASYCZNYCH TEORIACH ORGANIZACJI

Głównymi wyznacznikami zadowolenia z pracy są czynniki sytuacyjne związane z systemem organizacyjnym. System organizacyjny jest środowiskiem, determinującym określone zachowania organizacyjne, którym w konsekwencji towarzyszą określone stany satysfakcji lub dyssatysfakcji. W tym podrozdziale przedstawione zostaną podstawowe teorie organizacji oraz stopień ich dopasowania do współczesnych celów, zadań i wyzwań stojących przed uczelniami wyższymi

Zachowania organizacyjne to system działań związanych z realizacją zadań i osiąganiem celów organizacji. W każdej organizacji zachowania ludzi wyznaczone są przez niezliczoną liczbę zmiennych związanych z najróżnorodniejszymi cechami systemu organizacyjnego. Z uwagi na ogrom czynników, od których zależy skuteczne funkcjonowanie społecznego systemu organizacji, od dawna formułowane są teorie, których podstawowym celem jest zbudowanie idealnej organizacji i zwiększenie skuteczności działań pracowników oraz w miarę możliwości predykcji ich zachowań w procesie pracy.

Najstarszym modelem idealnej organizacji jest model „racjonalnej biurokracji” Maxa Webera. Przyjęta przez Webera idealna struktura zakłada wysoki stopień specjalizacji, depersonalizację, autorytet oparty na pełnionych rolach a nie relacjach międzyludzkich, czystą i scentralizowaną hierarchię władzy, dobrze opisane role i procedury działania, zasady promocji oparte na zdolnościach technicznych i szerokie zastosowanie dokumentacji pisemnej. Dla Webera czysty system biurokratyczny jest historyczną koniecznością, wychodzącą naprzeciw rozrostowi organizacji. W istocie rzeczy system biurokratyczny ma szereg zalet: racjonalność, dokładność w działaniu, szybkość, redukcja tarć między ludźmi, niezmiennosc zachowań, podporządkowanie pracowników młodszych, starszym w jasny i dobrze znany sposób, rzetelność pracy. Chociaż model idealnej organizacji Webera jest modelem filozoficznym, to jednak jego podstawowe założenia zostały od razu zasymilowane przez twórców naukowej organizacji pracy z Taylorem (1911) i Fayolem (1949) na czele.

Z biegiem lat teoria organizacji, powstała na bazie koncepcji Webera, wypracowała szereg reguł, które do dzisiaj uznawane są za optymalną podstawę organizacji w wielu wyższych uczelniach i jako najlepszy sposób zarządzania zapewniający maksimum satysfakcji z pracy. Cztery z nich tj. (1) specjalizacja, (2) hierarchia władzy, (3) odpersonalizowanie ról oraz (4) specjalnie wyszkolony do swoich zadań kierownik są ciągle standardem działania uniwersytetów, w szczególności dużych. Dzieje się tak dlatego, iż wciąż silne jest przekonanie, że organizacja oparta na klasycznych zasadach pozwala na harmonijne współdziałanie trzech podstawowych grup pracowniczych: profesorów, pracowników administracyjnych i pracowników pomocniczych. A zatem podstawowy wkład tej klasycznej teorii organizacji do wyjaśniania zależności między produktywnością pracownika a efektywnością organizacji, leży w obszarze jedności wysiłku oraz w lansowaniu zasady, że każda aktywność w organizacji powinna być w relacji do ogólnego celu. Biurokratyczny system organizacji uczelni zakłada, że satysfakcja z pracy jest funkcją racjonalności. Jednak w sytuacji zmniejszających się zasobów, jakimi dysponują uczelnie, zwiększającej się konkurencyjności między uczelniami, racjonalizm oferowany przez biurokra-

cję nie wystarcza dla utrzymania się instytucji jako całości. Coraz częściej warunkiem skuteczności funkcjonowania wyższej uczelni nie jest wyłącznie racjonalność, ale głównie kreatywność. Te dwie wartości stoją wobec siebie jednak w opozycji.

Drugi model związany jest z tzw. ruchem stosunków międzyludzkich. Jak wskazuje Argyris (1959) pracownicy są w rzeczywistości motywowani do pracy nie tylko względami ekonomicznymi (racjonalnymi), ale także dążeniem do rozwoju i niezależności. Według niego klasyczna teoria biurokracji narzuca pracownikowi rolę podporządkowaną, pasywną i niedojrzałą. Podstawowym kierunkiem modelu stosunków międzyludzkich jest dążenie do budowania u pracownika wiary we własne siły i motywacji do działania na rzecz organizacji. McGregor (1960) wprowadził wśród menedżerów rozróżnienie na zwolenników Teorii X oraz Teorii Y. Zwolennicy teorii X przedkładają wysoki stopień specjalizacji, klarowną linię władzy, wąski zakres kontroli oraz scentralizowany model podejmowania decyzji. Natomiast zwolennicy Teorii Y przedkładają mniejszą specjalizację, mniejszy zakres kontroli oraz większą delegację swobody działania i odpowiedzialności na podległych pracowników. W tym kontekście idealna organizacja to taka, która jest maksymalnie zdecentralizowana. Satysfakcja z pracy jest wprost proporcjonalna do stopnia decentralizacji organizacji.

Likert (1967) badając szereg specyficznych zmiennych organizacyjnych, takich jak przywództwo, motywacja, komunikacja, podejmowanie decyzji, ustanawianie celów i kontrolę, wyróżnił cztery typy organizacji w zależności od tego, w jaki sposób radzą sobie one z owymi zmiennymi. Nadał im on odpowiednio następujące etykiety: System 1 eksploatujący autorytarny; System 2 życzliwy autorytarny; System 3 konsultacyjny; System 4 partycypacji grupowej.

- System 1 charakteryzuje się autorytarnym stylem przywództwa, który nie bierze pod uwagę opinii podwładnych w procesie podejmowania decyzji, a komunikowanie się jest zawsze jednokierunkowe „z góry w dół”. Władza i kontrola są scentralizowane.
- System 2 ma również scentralizowaną władzę i kontrolę, ale w większym stopniu opiera się na komunikacji.
- System 3 eksponuje komunikację; pracownicy mają możliwość zgłaszania uwag, lecz decyzje w dalszym ciągu zarezerwowane są dla wyższych szczebli zarządzania.
- W Systemie 4, który jest opozycyjny do pierwszego: przełożeni wykazują pełne zaufanie do swoich podwładnych, dzięki motywacji opartej na partycypacji i odpowiedzialności, która ma bezpośrednie przełożenie również na wzmocnienia ekonomiczne; komunikacja między

wszystkimi członkami organizacji jest charakterystyczna dla tego systemu; decentralizacja decyzji oraz powszechna akceptacja celów organizacyjnych w powiązaniu z odpowiedzialnością.

Jak wskazuje sam Likert, większość menedżerów uważa System 4 za najbardziej sprzyjający tworzeniu kultury organizacyjnej optymalnej z punktu widzenia zachowań pracowników, pod warunkiem, że dana instytucja dysponuje jasnym planem, dobrze wytyczonymi celami oraz kompetencjami technicznymi. Zbieżność misji uczelni wyższej z założeniami Systemu 4 jest niewątpliwie zaletą tego podejścia, które podkreśla rangę wysokiej odpowiedzialności za działania w organizacji każdego pracownika. Organizacje tego typu charakteryzują się, w porównaniu z organizacjami biurokratycznymi, większą elastycznością w sytuacjach nietypowych i zmiany. W wyższych uczelniach kwestia ta nabiera istotnego znaczenia w warunkach wzrostu konkurencji na rynku edukacyjnym, gdyż pociąga za sobą konieczność redukcji zatrudnienia i wykonywania zadań zmniejszonymi środkami. Pracownik dysponujący swobodą zachowań oraz nastawieniem na działania innowacyjne, twórczość jest w stanie świadczyć usługi na lepszym poziomie niż specjalista w organizacji biurokratycznej. Oczywiście wyższe uczelnie działające jako organizacje świadczące usługi edukacyjne funkcjonują w innych środowiskach, z których każde może charakteryzować się odmienną kulturą organizacyjną. Tak np. administracja uczelni może funkcjonować w środowisku uczelni na poziomie Systemu 4 w odniesieniu do pracowników akademickich czy kontrahentów na szczeblu rządowym, a w odniesieniu do studentów na poziomie Systemu 1. Podobnie też uczelnia jako całość zazwyczaj działa w Systemie 4, a administracja uczelni zazwyczaj działa (lub uważa się, że tak działa) w Systemie 1. Jak z tego wynika, między Systemami jako odrębnymi środowiskami organizacyjnymi istnieć może konflikt.

Trzeci model organizacji dotyczy grupy teorii noszących wspólną nazwę „teorii uwarunkowań”. Opierają się one na założeniu, iż nie ma jednej najlepszej formy organizacji pasującej do wszystkich rodzajów środowisk. Idealny typ kultury organizacyjnej zależy od specyficznych uwarunkowań, a więc np. technologii, wielkości firmy, koncentracji na procesach i masowej produkcji (Woodward, 1965). W zależności od sytuacji (Burns, Stalker, 1965) jedne formy kultury organizacyjnej będą bardziej elastyczne i nieformalne czyli „organiczne”, a inne bardziej sztywne, specjalistyczne i autorytarne czyli „mechanistyczne”. W warunkach niepewności środowiskowej organizacje „organiczne” i „mechanistyczne” radzą sobie różnie, biorąc pod uwagę cztery cechy organizacyjne: (1) zależność od formalnych reguł i form komunikacji, (2) horyzont czasu, (3) dyfuzję lub koncentrację celów, (4) typ orientacji personalnej skoncentrowanej na relacjach międzyludzkich lub zadaniach.

Organizacje posiadające stabilne środowisko kulturowe, jak np. stare uniwersytety z tradycją, mogą opierać się na formalnych rolach, krótkim horyzoncie czasu, tradycyjnych kanałach komunikacji, oraz silnej koncentracji na zadaniach.

Organizacje z niestabilnym środowiskiem kulturowym, jak małe prywatne uczelnie, potrzebują większej liczby kontaktów z zewnętrznym środowiskiem organizacyjnym, tak aby zmiany mogły być zauważone w miarę szybko. Organizacje tego typu potrzebują dłuższego czasu na właściwą orientację, bardziej kompleksowych form komunikacji oraz maksymalnie sprawnego przepływu informacji. Hierarchiczność struktury i formalne reguły komunikacji stoją w tym przypadku w sprzeczności ze sprawnością organizacyjną.

Satysfakcja z pracy w tym modelu organizacyjnym jest funkcją dopasowania struktury do środowiska organizacyjnego. Uczelnia jest organizacją zróżnicowaną pod względem stabilności (pewności informacyjnej) różnych podsystemów środowiska. Podstawowe zadanie w obszarze zarządzania uczelnią w tym modelu organizacji polega na sprawnej koordynacji działania poszczególnych części struktury uczelni i dobrej diagnozie typu i istoty organizacji. Czy uczelnia jest organizacją typu „organicznego” czy „mechanistycznego”? Zgodnie z teorią uwarunkowań (sytuacyjną) wyższa uczelnia może być organizacją efektywną, w której stosowane są zarówno biurokratyczne jak i organiczne formy organizacji. Podstawowym wkładem tych teorii jest zwrócenie uwagi na to, iż każda część organizacji zależy od środowiska zewnętrznego, a miarą stopnia dopasowania owej zależności jest satysfakcja z pracy pracowników.

Współzależność między elementami struktury organizacyjnej a środowiskiem pracy eksponują również teorie systemowe. W podejściu tym różni się systemy otwarte i zamknięte (Hall, 1972). Systemy zamknięte to organizacje realizujące ściśle sprecyzowane cele, w których procesy podejmowania decyzji są maksymalnie zracjonalizowane. W przeciwieństwie do nich, systemy otwarte to organizacje ograniczone przez czynniki wewnętrzne, takie jak brak odpowiednio licznej kadry własnych pracowników, brak odpowiednich zasobów lokalowych oraz przez czynniki zewnętrzne takie jak brak dopływu kadry lub chętnych do studiowania (Katz i Kahn, 1979). Systemowe widzenie uczelni wyższej opiera się na tendencji do ujmowania jej bardziej w kategoriach procesu niż struktury. Zmiany strukturalne w uczelni są zarazem przyczyną i skutkiem zmian zachodzących we wszystkich komponentach organizacji. Wybór celów i metod działania zależy od czynników środowiskowych, które często znajdują się poza kontrolą uczelni.

Podstawowy wkład teorii systemowych polega na zwróceniu uwagi na to, że uczelnia wyższa we wszystkich swoich parametrach działania uza-

leżniona jest od środowiska zewnętrznego. Satysfakcja z pracy jest funkcją sprawności koordynacji wszystkich podstawowych podsystemów uczelni z systemami zewnętrznymi, tworzącymi zewnętrzne środowisko organizacyjne. Podstawową zaletą ujęcia systemowego z punktu widzenia funkcjonowania wyższych uczelni jest to, że daje poczucie podmiotowości wszystkim elementom systemu, a więc pracownikom administracyjnym, akademickim i studentom. Satysfakcja z pracy w tym podejściu jest pochodną świadomości funkcjonowania pracowników administracyjnych w sieci powiązań między podsystemami uczelni a środowiskiem zewnętrznym.

Odmienne spojrzenie na uczelnię wyższą jako organizację świadcząca usługi edukacyjne proponuje Teoria Z (Ouchi, 1982). Powstała ona na bazie obserwacji różnic w efektywności i kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich i amerykańskich. Ouchi zauważył, iż organizacje japońskie charakteryzuje zatrudnienie na całe życie, powolna promocja, ścieżki karier niezależne od specjalności, kolektywne podejmowanie decyzji, odpowiedzialność zbiorowa oraz pełna integracja między pracą a codziennym stylem życia społecznego. Pracownik w kulturze zachodniej jest wg Ouchi bardziej skoncentrowany na doskonaleniu siebie w zakresie wąskiej specjalności niż lojalności wobec organizacji. W Japonii pracownicy mogą realizować karierę w obrębie różnych specjalności w jednej organizacji. Integracja wysiłku w połączeniu z wysoką lojalnością wobec organizacji umożliwia pracownikowi pełną satysfakcję z pracy. Zgodnie z teorią Z (Ouchi, 1982), zarówno pracownik administracyjny jak i akademicki postrzega siebie przede wszystkim w kontekście przynależności do organizacji, dzielającego wspólne wartości, a dopiero potem jako przedstawiciela określonej grupy zawodowej, realizującego indywidualną karierę. Istotą tej kultury organizacyjnej jest zaufanie między kierownictwem organizacji a pracownikami, którego efektem jest przywiązanie do miejsca pracy. W odniesieniu do uczelni wyższych, Teoria Z zakłada długotrwałe zatrudnienie poszczególnych pracowników i pełnienie różnych ról w swojej karierze zawodowej w tej samej instytucji.

Myślą przewodnią Teorii Z jest rozwój pracownika w organizacji poprzez umożliwianie mu nabywania różnego doświadczenia. Źródłem satysfakcji z pracy jest różnorodność doświadczeń zawodowych w trakcie kariery w organizacji, będącej równoważnikiem rozwoju zawodowego. Teoria Z nie jest pozbawiona wad, jako że jest to w głównej mierze teoria systemu zamkniętego. Wyższa uczelnia potrzebuje moralnego drogowskazu budowanego wewnątrz organizacji w szybko zmieniającym się świecie oraz idei innowacyjnych, napływających ze środowiska zewnętrznego.

3

Uczelnia wyższa w zmieniającej się rzeczywistości organizacyjnej

ZMIENIAJĄCY SIĘ KONTEKST PRACY ORAZ KARIER PRACOWNIKÓW ADMINISTRACYJNYCH

Kontekst, w którym podejmowane są działania organizacyjne wyższych uczelni to stale zmieniający się obszar rzeczywistości. Nie ulega wątpliwości, że współczesne organizacje, w tym również wyższe uczelnie, różnią się od tych z przed lat dwudziestu. Jak przewidział to wcześniej Drucker (1993), organizacje mogą być konkurencyjne, kiedy będą wykazywać się trzy razy większą produktywnością przy trzykrotnie mniejszym zatrudnieniu. Oznacza to mniejszą liczbę pracowników, mniejsze obciążenie płacami oraz większa wydajność.

Istnieje presja na organizacje, aby działać globalnie, aby korzystać z taniej siły roboczej oraz dobrodziejstw rynku. Wyczuwalna jest również presja ze strony banków na ograniczanie kredytów długoterminowych oraz wchodzenia z organizacjami biznesowymi w różnego rodzaju związki partnerskie. Wszystko to ma na celu poszukiwanie oszczędności wewnątrz organizacji. Widoczna jest również presja na krótkoterminowe profity. Sumując, uczelnie wyższe poddane są presji trzech głównych czynników:

1. Konieczności określenia rdzeniowego obszaru działania, co w efekcie prowadzi do czasowego zatrudniania pracowników oraz do zlecania prac poza Edukacją na zewnątrz.

2. Konieczności koncentrowania się na procesach kluczowych, a nie wokół organizacji wydziałów, oddziałów etc.
3. Zmniejszania rozmiarów zatrudnienia.

W przypadku polskich uczelni wyższych presje te idą w parze z prywatyzacją szkolnictwa wyższego. Dzisiaj działa ich w Polsce już ponad trzysta. Prywatne wyższe uczelnie działając jednak jako organizacje biznesowe zmuszone są, tak samo jak inne organizacje nie akademickie, do redukcji stałego zatrudnienia (miejsc pracy) na rzecz atypowych form pracy. Ciągła presja na obcinanie stałych kosztów pracy, daje w efekcie wzrost efektywności ekonomicznej studiowania. Z drugiej strony uczelnie tego typu tracą wartości wynikające z długotrwałego zatrudnienia związane z doświadczeniem, wiedzą ekspercką i lojalnością a satysfakcja z pracy sprowadzana jest często do honorarium pieniężnego.

W miarę restrukturyzacji instytucji ulega zmianie struktura i natura pracy. William Bridges (1995) wykazał, iż całkowitemu rozpadowi uległa tradycyjna praca, z dobrze zdefiniowanymi zadaniami i obowiązkami pracy czy zakresami odpowiedzialności. W trendzie zmierzającym do orientowania procesów pracy na konsumenta, ulegają zatarciu granice między czynnościami wykonywanymi indywidualnie na rzecz czynności wykonywanych zespołowo, gdzie role przypisywane są raczej procesom (wykonywanym zespołowo) a nie poszczególnym funkcjom. Prace jako takie nigdy więcej nie będą dla współczesnych organizacji czymś zasadniczo konstytutywnym. Coraz częściej przyjmuje się, iż kategoriami wokół których organizuje się nowoczesna firma są kompetencje (Wood i Payne, 1998). Pojęciem dominującym staje się pojęcie obszarów pracy, gdzie wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania. W efekcie czego ludzie wykonują zadania z tych obszarów, do których są najlepiej przygotowani.

Uczelnie wyższe dotyczą też radykalne zmiany struktury społecznej tj. wzrost proporcji kobiet na rynku pracy, migracje ludnościowe, wzrost stopnia skolaryzacji. Wskaźniki skolaryzacji w Polsce tj. proporcji młodzieży studiującej są jeszcze stosunkowo na niskim poziomie. Państwo dąży do zmiany tego i traktuje edukację ekonomiczną jako jedną z form regulacji rynku pracy. Powoduje to między innymi ostrą segregację i konkurencję między dotowanymi uczelniami państwowymi a nie subsydiowanymi uczelniami prywatnymi w dostępie do potencjalnych studentów na prowincji i w wielkich miastach. Procesom tym towarzyszą zmiany prawne, które są częścią gry konkurencyjnej na rynku edukacyjnym i zmieniają warunki działania ekonomicznego uczelni raz na korzyść uczelni państwowych, a raz prywatnych. Ostatnia próba stworzenia przez rząd 100 tys. nowych

miejsc studiowania na filiach uczelni państwowych spotkała się z protestem uczelni prywatnych, dla których taka nierównowaga w traktowaniu podmiotów oznacza bankructwo. Dlatego też uczelnie niepaństwowe domagają się regulacji prawnych przeciwko ich dyskryminacji. Mnogość tych zmian powoduje niepewność wśród wszystkich kategorii pracowników, skutkując również w sferze satysfakcji z pracy.

Dla satysfakcji z pracy u pracowników administracji uczelni wyższych, kapitalne znaczenie mają zmiany technologiczne. Elektroniczacja komunikacji interpersonalnej powoduje zanik kontaktów twarzą w twarz jako podstawowego sposobu komunikowania się między sobą i źródła satysfakcji wielu potrzeb psychicznych. Zmiany technologiczne dotyczą w większym stopniu pracowników administracyjnych niż akademickich. Są dla nich podstawowym źródłem poczucia zagrożenia i dyssatisfakcji z pracy. Poza tym postęp technologiczny zmienia wizję biurokracji Webera, jako racjonalnej formy organizacji.

NOWE I NIETYPOWE ASPEKTY PRACY W UCZELNIACH WYŻSZYCH

W ostatnich latach istotnie zmieniły się zasady dotyczące karier pracowników w organizacjach. Podstawowym wyznacznikiem tej zmiany jest zjawisko, często związane z restrukturyzacją, dotyczące zmniejszania liczby stanowisk w organizacji oraz mniejszego zapotrzebowania na pracowników. Z psychologicznego punktu widzenia zmiana ta oznacza: (1) oczekiwanie, że mniejsza liczba pracowników wykona tę samą pracę, którą dotychczas wykonywała większa liczba pracowników, (2) ściślejsze dopasowanie procesów podejmowania decyzji do jakościowych wymagań rynku oraz klientów. Jest to motywacja ukierunkowana na eliminowanie zbędnych pracowników, często za wszelką cenę. Negatywną stroną tego zjawiska jest między innymi zwalnianie pracowników, którzy a priori uważani są za pracowników redundantnych, a którzy następnie są z powrotem rekrutowani przez firmy, z tym że na stanowiska konsultantów. Korzyścią redukcji zatrudnienia jest: (1) lepsze dopasowanie decyzji kadrowych do możliwości i zakresu odpowiedzialności pracowników, (2) zmniejszone niebezpieczeństwo promowania osób na stanowiska, na które nie posiadają odpowiednich kompetencji.

Ideologia obniżania poziomu zatrudnienia prowadzi do istotnych paradoksów: (1) oczekiwania, że pracownicy będą innowacyjni, nastawieni na poszukiwanie nowych idei bez koniecznego przeszkolenia i terminowania w firmie, (2) będą lojalni i przywiązani do firmy, (3) całkowicie przygotowani do efektywnego podjęcia wszystkich istotnych zadań w firmie, (4) elastyczni i dyspozycyjni. Oczekiwania te są sprzeczne z prawem jednostki do zachowania dystansu wobec organizacji, która z mniej lub bardziej racjonalnych powodów (utrzymania się na rynku) może zrezygnować z usług danego pracownika w dowolnej chwili.

Redukcja zatrudnienia jest ściśle skorelowana z przesuwaniem się celów organizacyjnych z perspektywy długoterminowej na krótkoterminową. Rodzi to podstawowy problem odpowiedzialności za karierę zawodową pracownika w uczelni. Najlepszym kandydatem do pracy jest ten, który w danej chwili jest najbardziej efektywny z punktu widzenia gry rynkowej firmy. Podstawową procedurą zatrudniania staje się pozyskiwanie pracowników z zewnątrz, do konkretnych zadań i na czas określony. Kryterium zatrudnienia przestaje być kryterium odgraniczającym środowisko organizacyjne uczelni od środowiska zewnętrznego. W kontekście pracownikiem uczelni staje się osoba, która aktualnie nie jest zatrudniana przez organizację stwarzającą miejsce pracy, lecz np. agencje pracy czasowej lub inne uczelnie. Innymi słowy kadry uczelni wyższych składają się z coraz większej proporcji pracowników zatrudnianych nie na klasycznych etatach, lecz na nietypowych formach pracy. W uczelniach niepaństwowych proporcja pracowników zatrudnionych w atypowych formach pracy przekracza najczęściej dziewięćdziesiąt procent ogółu. Kwalifikacje pracowników uczelni wyższych opierają się w coraz większym stopniu na obiektywnych obserwacjach tego, co ludzie robią, a nie na tym, że są w stanie wykazać, że coś wiedzą na temat tego co robią.

Zatrudnianie zewnętrzne rodzi inne pytania: (1) Jak pracownicy zatrudnieni z zewnątrz mogą zapewnić odpowiedni poziom zdolności i kompetencji niezbędnych do realizacji danych zadań? (2) Jak mają rozwijać swoją ścieżkę kariery? (3) Jak zatrudnianie pracowników z zewnątrz wpływa na poziom kompetencji, styl pracy, preferencje tych pracowników, którzy zatrudnieni są na stałe? (4) Jak radzą sobie psychicznie pracownicy, którzy mają świadomość tego, że w każdej chwili mogą być zwolnieni, mimo iż oficjalnie nikt tego im nie mówi. I wreszcie (5), jak wpływa na satysfakcję z pracy i lojalność wobec organizacji?

ZMIANA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO I JEJ KONSEKWENCJE DLA SATYSFAKCJI Z PRACY

Zmiany w naturze pracy uwidaczniają się w naturze kontraktowania pracy. Przede wszystkim pojawiła się nieznana dawniej kategoria „kontraktu psychologicznego” (Rosseau, 1995). Dwadzieścia lat temu nikomu na świecie, kto był np. zatrudniony w banku lub w firmie ubezpieczeniowej, nie przyszłoby do głowy aby „lojalność w wymianie bezpieczeństwa” uznawać za kontrakt psychologiczny. Dzisiaj jest to podstawowa kategoria opisująca kulturę organizacyjną. Istota „nowego kontraktu” polega zarówno na tym, że jest on wyzwaniem i osiągnięciem jednostki, jak i na tym, że jest on zasadniczo niesymetryczny; obowiązki i prawa nie rozkładają się równomiernie po stronie pracodawcy i pracobiorcy. Pracodawcy poszukują pracowników, którzy dają najszybszy zwrot nakładów, a pracownicy pracodawców, którzy dają najwyższe zarobki. W przypadku wyższych uczelni pracownicy akademicy są w większości zatrudniani do wykonania konkretnych zadań i nie oczekuje się od nich w zamian niczego, ale też i niczego więcej oprócz zapłaty się nie proponuje. Decyzje o zwolnieniu lub przedłużeniu kontraktu zależą od tego, czy osoba zatrudniana (w nietypowych formach pracy) wykazuje obserwowalne zdolności efektywnego wykonywania przydzielonych jej zadań.

W nowym kontekście organizacyjnym ludzie często nie są oceniani z punktu widzenia dopasowania kwalifikacji do konkretnej, stałej pracy, ale do pracy zmiennej, wykonywanej w określonym terminie, najczęściej zespołowo. Ideologia ta, która stała się podstawą zarządzania uczelnią wyższą prowadzi do: (1) opierania wizji rozwoju karier na kompetencjach a nie wymaganiach stanowisk pracy, (2) zmiany definicji kariery z układu sekwencyjnego na sieciowy układ osiąganych kompetencji, (3) zanik starego kontraktu psychologicznego i rozwój nowego kontraktu psychologicznego.

Kontrakt psychologiczny to zespół przekonań ludzi, co do warunków i zasad realizacji uzgodnień, przyrzeczeń i obietnic w odniesieniu do pracy i wynikających z nich korzyści, tak po stronie pracodawcy, jak i pracobiorcy. Kontrakt psychologiczny jest więc niepisanym porozumieniem między pracownikami a pracodawcą. Stary kontrakt psychologiczny zwany też kontraktem relacyjnym, dominujący w latach siedemdziesiątych, opierał się na długookresowych zależnościach między pracownikiem a pracodawcą.

„Dobra” oferowane przez pracobiorcę to: przyrzeczenie nie opuszczenia firmy w biedzie (lojalność), konformizm, gotowość do wykonywania przydzielonych zadań, zaufanie, że „Oni” dotrzymają obietnic. „Dobra” oferowane przez pracodawcę obejmują bezpieczeństwo oraz pewność zatrudnienia, perspektywy awansowe, szkolenie, opiekę w nagłej potrzebie. Nowy kontrakt zwany kontraktem transakcyjnym jest ugodą i konwencją, która jest raczej narzucona niż uzgodniona. Nie bazuje on na długookresowych zależnościach, ale krótkoterminowej wymianie ekonomicznej. „Dobra” oferowane przez pracownika obejmują długie godziny pracy, gotowość do ponoszenia dodatkowej odpowiedzialności (np. gotowość do zatrudnienia na nietypowych zasadach umów cywilno-prawnych), większy zakres zdolności i kwalifikacji, tolerancję na zmiany i niejednoznaczność. „Dobra” oferowane przez organizację dają niektórym wyższą płacę, nagrody za osiągnięcia i samą pracę jako nagrodę główną.

Zmiany te mają istotne konsekwencje psychologiczne, szczególnie dla pracowników, którzy mają tendencję do utożsamiania się z organizacją a nie z profesją. Pracownicy akademicy utożsamiają się głównie z profesją, toteż zmianę kontraktu psychologicznego przeżywają inaczej niż pracownicy administracyjni uczelni, którzy tożsamość łączą z organizacją. Typowe reakcje psychiczne obejmują następujące wzajemnie skorelowane ze sobą formy: dyssatisfakcję z pracy, zaniżone poczucie wartości i własnej skuteczności, lęk, patologiczny konformizm, postrzeganą niesprawiedliwość. W nowym kontrakcie psychologicznym pracobiorca stoi zazwyczaj przed alternatywą: albo godzi się na pozostawanie w organizacji i „trzymanie głowy poniżej parapytu”, albo decyduje się pozostać w organizacji i czekać na okazję do rewanżu. W ten sposób w zakresie zarządzania następuje odwrót od ideologii rozwoju ścieżek karier na rzecz kierowania własną karierą. Kierowanie karierą z psychologicznego punktu widzenia jednostki przesuwają się z pytania „Jaką pracę chciałbym osiągnąć, gdybym mógł?” na pytanie „Jakich kompetencji potrzebuję?” Naruszenie kontraktu psychologicznego następuje najczęściej w trzech obszarach: szkolenia i rozwoju, płac i innych korzyści, możliwości awansu. Naruszenie to w ostateczności prowadzi do dyssatisfakcji z pracy i większej liczby nieobecności oraz tendencji do zmiany miejsca pracy.

4

Uczelnia wyższa jako organizacja oparta na wiedzy

ORGANIZACJA OPARTA NA WIEDZY JAKO NOWY DOBROSTAN ORGANIZACJI

Zarysowane dotychczas zmiany w kulturze organizacyjnej oraz w zarządzaniu prowadzą do rozwoju nowego typu organizacji, których główną wartością są kompetencje i inne niematerialne cechy firmy, związane głównie z pracownikami jako członkami organizacji. Organizacje tego typu to organizacje oparte na wiedzy. Należą do nich uczelnie wyższe. W tego rodzaju organizacjach występuje:

1. Przesunięcie zainteresowania w strukturze organizacyjnej ze stanowisk pracy na kompetencje.
2. Przesunięcie zainteresowania z indywidualnego pracownika na kompetencje organizacji jako całości.

Wspólną cechą organizacji opartych na wiedzy jest to, że ich wartość nie może być oceniana tak jak w klasycznej ekonomii wielkością wartości materialnych czy mierzalnych. W organizacjach opartych na wiedzy, wartościami organizacji są aktywa „niewidzialne”, ponieważ są one ukryte przed wzrokiem księgowego, w konsekwencji wywodzone z cech personelu organizacji. Trzy podstawowe rodziny aktywów niematerialnych to: (1) kompetencje personelu, (2) struktura wewnętrzna, (3) struktura zewnętrzna (Sveiby, 1997). Owe trzy aktywa niematerialne oznaczają ukryte czynniki majątkowe organizacji. Biorą się one z oddziaływania człowieka na świat realny bądź poprzez fakt ekspresji siebie wewnątrz organizacji tj. budowanie i podtrzymywanie organizacji, bądź poprzez ekspresję siebie na zewnątrz organizacji tj. poprzez współpracę z klientami i otoczeniem

organizacji. Pierwszy rodzaj ekspresji tworzy strukturę wewnętrzną organizacji, a drugi – strukturę zewnętrzną.

W przypadku wyższych uczelni dążenie do zapewnienia maksymalnie wysokiej jakości nauczania jest realizowane zarówno poprzez tworzenie wewnętrznej struktury organizacji, tj. prowadzenie badań naukowych, dbałość o odpowiednie relacje międzyludzkie, dobry przepływ informacji, jak i poprzez tworzenie struktury zewnętrznej tj. dbałość o reputację, markę uczelni, współpracę z instytucjami publicznymi i prywatnymi. Obydwie struktury wraz z kompetencjami tworzą „strukturę wiedzy” jako główny składnik majątkowy organizacji. W organizacjach opartych na wiedzy widoczny majątek, odzwierciedlany aktywami mierzalnymi minus zadłużenie, stanowi mniej niż połowę a nawet jedną dziesiątą wartości firmy.

Kluczowym elementem organizacji opartych na wiedzy są kompetencje. Pojęcie to nie jest nowe, ale im dłużej jest używane, tym coraz częściej jego znaczenie staje się rozmyte. W kontekście nowej ekonomii termin kompetencje oznacza zdolności ludzi do działania w szerokim zakresie sytuacji w celu wytwarzania wartości materialnych i niematerialnych (Sveiby, 1997). To dzięki kompetencjom ludzie są w swojej pracy bardziej wydajni i efektywni (Klemp, 1980). Satysfakcja z pracy jest składnikiem kompetencji, bowiem w sposób pośredni i bezpośredni determinuje poziom wykonania zadań. Termin „kompetencje” użyty został w sensie naukowym i ekonomicznym po raz pierwszy przez Richarda Boyatzisa (1982). Zdefiniował on kompetencje jako czynniki tkwiące w ludziach, które determinują zwrot poniesionych przez organizację nakładów w inwestowanie w ludzi oraz wielkość odnoszonych stąd zysków.

Boyatzis przyjął hipotezę, iż istnieje stały zbiór realnych tj. rzeczywistych kompetencji, które różnicują wszystkich ludzi. Według Boyatzisa kompetencje są realnymi cechami jednostki ludzkiej. Jego zdaniem, jest ich ogółem 21, zgrupowanych w sześciu skupieniach:

1. Skupienie dotyczące zarządzania celem i działaniem: Orientacja efektywnościowa, produktywność, diagnostyczne stosowanie pojęć, koncentracja na skutecznym oddziaływaniu;
2. Skupienie związane z przywództwem: Zaufanie do siebie, umiejętność wysławiania się, logiczne myślenie, konceptualizacja;
3. Skupienie związane z kadrami pracowniczymi: Zarządzanie zgodne z normami społecznymi, pozytywne relacje międzyludzkie, umiejętność tworzenia i zarządzania zespołami pracowniczymi, adekwatność samooceny.
4. Skupienie ukierunkowane na podwładnych: Umiejętność stymulowania rozwoju zawodowego pracowników, umiejętność kierowania podwładnymi, spontaniczność.

5. Skupienie związane z ukierunkowaniem na ludzi: Samokontrola, obiektywne spostrzeganie ludzi, łatwość adaptacji, zainteresowanie ludźmi.
6. Skupienie związane z wiedzą specjalistyczną: Pamięć, znajomość zagadnień fachowych.

Alternatywą do koncepcji kompetencji Boyatzisa (1982) jest koncepcja rozwinięta w Wielkiej Brytanii (Adams, 1966; Whiddett, 1966). O ile koncepcja Boyatzisa nastawiona jest na identyfikację osób osiągających najwyższe poziomy wykonania zadań, o tyle koncepcja brytyjska obejmuje analizę „minimum standardów wykonania” w odniesieniu do roli zawodowej. O ile koncepcja Boyatzisa skoncentrowana była na wewnętrznych charakterystykach osoby, o tyle koncepcja brytyjska rozwijana przez National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), dotyczy definiowania zadań i ich efektów z punktu widzenia wymagań poszczególnych prac. Z tego punktu widzenia kompetencje w koncepcji brytyjskiej to: własności pracy a nie jednostki, ich celem jest określenie minimum standardów wykonania w danej pracy a nie określenie wybitnych wykonawców, ukierunkowane są na prace/role a nie osobę, podsumowują zdania/efekty a nie charakterystyki osobowościowe.

Brytyjska koncepcja jest bezużyteczna w analizie organizacji opartych na wiedzy, gdzie miarą wartości firmy są kompetencje jako kapitał ludzki. Koncepcja wywodząca się od Boyatzisa pozwala m.in. uwzględniać satysfakcję z pracy jako składnik niewidzialnych aktywów organizacji i jako bardzo ważne narzędzie zarządzania pozostałymi aktywami. Uczelnie wyższe jako organizacje oparte na wiedzy, różnią się od tradycyjnego paradygmatu organizacji z epoki industrialnej tym, że:

1. Ludzie widziani są nie jako źródło kosztów lecz twórcy zmian.
2. Podstawą władzy nie jest zajmowanie odpowiedniego poziomu w hierarchii organizacyjnej lecz posiadanie odpowiedniej wiedzy.
3. Główne zadanie zarządzania nie polega na nadzorowaniu podwładnych lecz wspieraniu kolegów.
4. Informacja nie jest instrumentem kontroli lecz zasobem i środkiem komunikacji.
5. Istotą działania nie jest wytwarzanie konkretnych produktów lecz przetwarzanie informacji.
6. Przepływ informacji odbywa się nie poprzez hierarchię organizacyjną lecz poprzez sieci powiązań zespołowych.
7. Wartość rynkowa nie jest zdeterminowana aktywami wymiernymi lecz niewymiernymi, takimi jak kompetencje, struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna.

WARTOŚĆ UCZELNI W TRADYCYJNYCH MIERNIKACH WYCENY WARTOŚCI ORGANIZACJI

Przez długi czas problematyka wyceny wartości uczelni wyższych, uwarunkowań, motywów i sposobów jej przeprowadzenia nie znajdowała w Polsce należytego miejsca. Dopiero generalna zmiana ustroju gospodarczego, w którym główną rolę odgrywają mechanizmy rynkowe, tj. podjęcie na szeroką skalę programu prywatyzacji wyższych uczelni, stworzyło potrzebę wyceny wartości uczelni zarówno jako przedsiębiorstwa i jako instytucji świadczącej usługi edukacyjne. Dowodem na to jest powołanie w Polsce organu rządowego, jakim jest Państwowa Komisja Akredytacyjna oraz funkcjonowanie niezależnej instytucji środowiskowej, jaką jest Uczelniana Komisja Akredytacyjna.

Typowymi zdarzeniami w gospodarce rynkowej są transakcje kupna-sprzedaży przedsiębiorstw, ich fuzje i przejęcia, podziały, wnoszenie przedsiębiorstw w formie aportu, ich likwidacje, podwyższenie kapitałów, ustalanie wartości ubezpieczenia. Wszystkie te powody stwarzają konieczność wyceny wartości przedsiębiorstw, lecz większość z nich nie znajduje zastosowania do wyceny wartości tak specyficznych przedsiębiorstw, jakimi są wyższe uczelnie. Co prawda w uczelniach też występują transakcje sprzedaży i kupna, ale dotyczą one w większości wartości niematerialnych i bezpośrednio niemierzalnych. W teorii i praktyce klasyczne metody wyceny wywodzą się z różnych koncepcji wartości przedsiębiorstwa. Koncepcje te w większym lub mniejszym stopniu opierają się na danych czerpanych ze sprawozdawczości finansowej jednostek gospodarczych. Do metod wywodzących wyniki wyceny (wprost lub po odpowiednich korektach) z systemu ewidencji księgowej zaliczają się: metoda wartości aktywów netto i metoda skorygowanej wartości aktywów netto.

Dane księgowe przyjmowane jako parametry wyceny dokonywanej tymi metodami mogą jednak odbiegać od realnej wartości składników majątku i kapitałów. Przyczyną tych odchyleń mogą być względy obiektywne (np. inflacja, zmiana kursu walut, postęp techniczny) lub celowe, podjęte w majestacie prawa, decyzje kierownictwa jednostki, które wpłynęły na zmianę wartości pozycji sprawozdania finansowego. W rachunkowości wartość najczęściej rozumie się jako wartość liczbową pozycji wykazywanych w księgach rachunkowych (Kamiński, 2001). W takim ujęciu wszystkie pozycje, zarówno pieniężne, jak i niepieniężne, mają przypisane do nich wartości. Pojęcie wartości używane jest również w odniesieniu do pewnych podstaw wyceny pozycji ksiąg rachunkowych. Przykładami tak okre-

ślonych sposobów są: wartość księgowa (początkowa, netto), wartość likwidacyjna, wartość odtworzeniowa.

Inne koncepcje wartości, jak np. wartość kapitalizacji rynkowej, wartość dla biznesu, wartość goodwill, wartość w użyciu czy wartość godziwa opierają się na istnieniu rynku, który zapewnia wymianę dóbr na pieniądze. W przypadku wyższych uczelni może to być cena nabycia dyplomu i jej zwrot poprzez gwarancję znalezienia dobrego zatrudnienia. Jednak nawet w wypadku przypisania ekwiwalentu pieniężnego do konkretnego dobra, tak określona wartość jest najczęściej jego przybliżonym szacunkiem.

Wieloznaczność samego pojęcia wartości stała się przyczyną funkcjonowania różnych sposobów pojmowania kategorii wartości przedsiębiorstwa. Dwa spośród nich, a mianowicie wartość użytkową i wartość wymienną, należy uznać za podstawowe. Warunkiem istnienia wartości przedsiębiorstwa jest jego zdolność do wytwarzania dochodu z zainwestowanego w nim kapitału (Kamiński, 2001). Brak zdolności do wytwarzania dochodu, to również brak wartości użytkowej, choć jego poszczególne składowe mogą taką wartością się cechować. Wynikająca z wartości użytkowej użyteczność stanowi warunek istnienia wartości wymiennej przedsiębiorstwa. Uczelnie wyższe, a w szczególności prywatne, nie stanowią pod tym względem wyjątku. Aby istnieć muszą przynosić zysk, albo przynajmniej nie przynosić straty.

Wycena wartości przedsiębiorstwa należy do zagadnień bardzo złożonych, bowiem wynika z rozpatrywania skomplikowanej struktury organizacji, która przeważnie nie jest prostą sumą aktywów, a zbiorem celowo dobranych i nakierowanych na generowanie dochodu elementów materialnych i niematerialnych.

Według popularnej definicji wycena wartości przedsiębiorstwa to zabieg rachunkowy, którego celem jest ustalenie wartości księgowej, majątkowej, dochodowej, likwidacyjnej, według metod mieszanych. Jednak wycena może być również rozumiana jako opinia, osąd, oszacowanie cenności aktywów, grupy aktywów lub wszystkich aktywów będących składowymi przedsiębiorstwa czy inwestycji. Niektórzy autorzy traktują wycenę bardziej jako swego rodzaju rzemiosło lub sztukę niż jako naukę (Kaplan i Atkinson, 1998). Wyniki wycen dokonanych na podstawie takich samych informacji mogą bowiem znacznie się różnić. Przyczyna tego stanu rzeczy tkwi w dużej liczbie czynników wpływających na przebieg procesu wyceny, jak i determinujących sam wynik wyceny. Ważną rolę grają również motywacje oraz cele zarówno kupującego, jak i sprzedającego np. usługę edukacyjną.

Dla takich ciał jak PKA czy UKA wycena wartości uczelni jako przedsiębiorstw jest rozumiana jako zbiór obowiązujących przepisów (instrukcji) o charakterze technicznym, określających procedurę jej przeprowadzenia. Dla takich z kolei operacji, jakich dokonują popularne magazyny typu

„Rzeczpospolita” czy „Wprost” kryteria oceny (wyceny) są zbiorem woluntarystycznie dobranych kryteriów pozwalających na dowolną manipulację wynikiem końcowym.

Celem ogólnym wyceny wartości uczelni jest określenie wartości szeroko rozumianych składników majątku, pozycji rynkowej uczelni lub sprawności działania zarządu, rozpatrywanych osobno lub przedsiębiorstwa traktowanego jako całość. Na tej podstawie m.in. Ministerstwo Edukacji wydaje decyzję administracyjną przedłużającą licencję na działalność uczelni. Poza tym celem o charakterze ogólnym w przypadku uczelni są również cele szczegółowe związane z koniecznością zagwarantowania jakości kształcenia, udzieleniem majątkowych gwarancji standardów studiowania, monitorowaniem i oceną pracy, ustalaniem wynagrodzenia dla zarządu i pracowników uczelni, analizą przedsięwzięć z punktu widzenia ich wpływu na przyrost wartości przedsiębiorstwa w wypadku wprowadzania nowych usług. Cele wyceny determinują jej przebieg i zakres, a przede wszystkim dobór zastosowanych metod. Najczęściej stosowanym kryterium podziału metod wyceny jest podstawa (źródło) wartości przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia metody te dzieli się na majątkowe i dochodowe. Według koncepcji majątkowych o wartości przedsiębiorstwa decyduje wyłącznie jego substancja materialna. Podejście majątkowe abstrahuje od istnienia organizacji efektywnych i deficytowych. Wśród tej grupy metod wyróżnia się wyceny: według wartości aktywów netto, według wartości skorygowanych aktywów netto, według wartości odtworzeniowej oraz według wartości likwidacyjnej. Wymienione metody charakteryzują się względną prostotą, łatwością interpretacji i porównania wyników wyceny oraz relatywnie niewielkim zróżnicowaniem wyników wyceny dokonanej przez różnych ekspertów. Ich głównymi wadami ogólnie są: abstrahowanie od możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa oraz opieranie się na danych nie zawsze rzetelnie odzwierciedlających rzeczywistą wartość gospodarczą aktywów.

Z punktu widzenia uczelni wyższych metody majątkowe w ogóle nie biorą pod uwagę charakterystyk związanych z kadrami uczelni, a więc ogólnie kapitału ludzkiego jako:

1. Struktury zewnętrznej (marki, relacji z instytucjami i ludźmi).
2. Struktury wewnętrznej (kultury organizacyjnej, zarządzania, postaw).
3. Kompetencji (edukacji, doświadczenia, postaw).

W podejściu dochodowym wartość przedsiębiorstwa określana jest przez pryzmat jego pozycji rynkowej. Podstawą wyceny pozostaje założenie, że przedsiębiorstwo jest tyle warte, ile wygeneruje dochodu w przyjętym do analizy okresie. Rezultaty wyceny są zależne od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Podstawą teoretyczną metod księgowych wyceny przedsiębiorstw jest majątkowa koncepcja ich wartościowania (Kamieński, 2001). Według niej wartość przedsiębiorstwa jest równa wielkości środków finansowych, które należałoby wydatkować, aby w określonym czasie odtworzyć majątek niezbędny do dalszego jego funkcjonowania. Wartość ta może mieć postać brutto i netto. Wartość brutto określona jest przez wielkość globalnych wydatków na odtworzenie aktywów. Natomiast wartość netto ustala się poprzez pomniejszenie wartości brutto o wartość kapitału obcego finansującego aktywa przedsiębiorstwa. Zastosowanie wymienionych wariantów wartości przedsiębiorstwa w przypadku uczelni jest tylko w ograniczonym stopniu możliwe, w odniesieniu do pewnych tylko celów, jak np. wyceny prowadzonej na potrzeby ubezpieczenia majątku, ustalenia wartości aportu. Uczelnie wyższe mają zróżnicowany majątek, ale o ich pozycji rynkowej nie decyduje on w takim stopniu, jak w przypadku typowych organizacji biznesowych.

Istnieją dwa podstawowe podejścia do ustalania wartości pozycji sprawozdania finansowego. Pierwsze, według metody transakcyjnej (kontynentalnej sprawozdania), nacisk kładzie się na pomiar i prezentację wyniku finansowego za dany okres sprawozdawczy. Uwzględnia ono wyłącznie transakcje zrealizowane, które należy rozliczyć z zachowaniem zasady współmierności przychodów i kosztów oraz zasady ostrożnej wyceny. Podejście to całkowicie pomija wycenę i prezentację kapitału intelektualnego (Hellin, 2000). Drugie podejście to metoda wartości, której głównym celem jest kompletna i właściwa wycena zasobów i zobowiązań przedsiębiorstwa na dzień bilansowy w celu rzetelnej wyceny jej aktywów netto i przyrostu kapitału własnego. Metoda ta większą rangę nadaje bilansowi przedsiębiorstwa niż rachunkowi zysków i strat. Rachunek ten ma zatem drugorzędne znaczenie i jego rolą w praktyce jest odzwierciedlenie przyrostu kapitału własnego. Zakłada się, iż wycena pozycji aktywów i pasywów następuje według ich wartości godziwej (opartej na wartości rynkowej względnie użytkowej). Dodatkowo różnice pomiędzy wyceną opartą na cenach historycznych a aktualną wartością godziwą kwalifikowane są do przychodów jednostki, choć nie zostały jeszcze zrealizowane. Natomiast ubytek aktywów rozumiany jest jako koszty (Hellin, 2000). W większości krajów europejskich, w tym w Polsce, istniejące systemy sprawozdawczości finansowej bazują głównie na modelu transakcyjnym. Z punktu widzenia wyższych uczelni za najważniejszy mankament wyceny wartości przedsiębiorstwa metodą aktywów netto należy uznać:

1. Nieuwzględnianie w ewidencji struktury zewnętrznej, czyli niektórych wartości niematerialnych i nie-intelektualnych, takich jak znaki towarowe, oraz innych oznaczeń indywidualizujących uczelnię czy

to pod względem rangi prowadzonych badań naukowych, czy wysokiej jakości dóbr i usług.

2. Abstrahowanie od struktury wewnętrznej czyli kapitału organizacyjnego, którego wartość powstaje wskutek postaw, morale pracy oraz zorganizowania się pracowników administracyjnych, pracowników akademickich, władz uczelni oraz studentów w jednostkę gospodarczą (Kaplan, Atkinson, 1998).

Formuła wartości aktywów netto, w swym ogólnym ujęciu, często jest niewystarczająca do dokonania wyceny i wymaga indywidualnego dostosowania do konkretnego przypadku. Zarejestrowane w systemie ewidencji księgowej wartości poszczególnych składników majątku, często nie odpowiadają w pełni ich realnej wartości. Dzieje się tak ponieważ niektóre stosowane rozwiązania księgowe są nieadekwatne do rzeczywistego charakteru zachodzących procesów gospodarczych. Skutki tego niedostosowania mogą zwiększyć się lub zmniejszyć poprzez wprowadzenie celowych zmian w systemie rejestracji procesów, podjętych w ramach polityki bilansowej.

Sposobem zredukowania wpływu czynników zniekształcających wyniki wyceny jest dokonywanie odpowiednich zabiegów korygujących. Istotą metody skorygowanej wartości aktywów netto jest doprowadzenie wartości istotnych pozycji aktywów i pasywów do przybliżonej wartości rynkowej albo do wartości uznanej za właściwą z punktu widzenia celu wyceny. Sugeruje się, że do celowych kroków w procedurze korygującej należy sprawdzenie tego, czy bilans zawiera wszystkie aktywa i pasywa organizacji, będące jej własnością według stanu na dzień wyceny i identyfikacja znaczących aktywów niematerialnych (Podszywałow, Pelc, 1999).

Zdaniem specjalistów od wyceny (Cornell, 1999), metoda skorygowanej wartości aktywów netto może pełnić rolę podstawowej metody wyceny wartości przedsiębiorstw, przy spełnieniu wszakże m.in. warunku, iż:

1. Przedsiębiorstwo posiada znaczne aktywa materialne przy relatywnie niewielkim udziale aktywów niematerialnych w ogólnej wartości majątku.
2. Przedsiębiorstwo będzie kontynuować działalność w przyszłości.
3. Tzw. kapitał ludzki nie jest najważniejszym źródłem nadwyżki finansowej osiągniętej przez przedsiębiorstwa.
4. zdolność generowania zysków przez aktywa przedsiębiorstwa jest powiązana z ich wartością księgową.

Z tych względów zastosowanie metody skorygowanej wartości aktywów choć znajduje mocniejsze uzasadnienie w wycenie wartości uczelni niż metoda transakcyjna, to jednak nie pozwala w pełni uchwycić specyfiki

uczelni wyższej jako organizacji opartej na wiedzy. Przede wszystkim w wycenach księgowych nie jest uwzględniane kryterium jakości, nie mówiąc już o takich „miękkich” czynnikach związanych z kapitałem ludzkim, jak satysfakcja z pracy.

SATYSFAKCJA Z PRACY JAKO SKŁADNIK WARTOŚCI ORGANIZACJI I INSTRUMENT ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ WYŻSZĄ

Sumując dotychczasowe rozważania dotyczące specyfiki uczelni wyższej można stwierdzić następujące fakty:

1. Uczelnia wyższa jako organizacja świadcząca usługi edukacyjne nie jest typową organizacją biznesową, choć w przypadku uczelni prywatnych zdolność generowania zysku i odpowiednia polityka bilansowa są podstawowym warunkiem przetrwania na konkurencyjnym rynku.
2. Uczelnie wyższe z uwagi na niemożność wyceny ich wartości tradycyjnymi miernikami ekonomicznymi są z istoty swej organizacjami opartymi na wiedzy, których wartość determinują aktywa niematerialne związane z czynnikiem ludzkim.
3. Niezależnie od nieprzystawalności tradycyjnych metod wyceny wartości instytucji do nowych zasad funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy, nieprzystawalne są do zmieniających się warunków również tradycyjne teorie i struktury organizacyjne, wytyczające warunki rozwoju i odnowy, efektywności i stabilności organizacji wyższej uczelni.
4. Niezależnie od zmian w kulturze organizacyjnej i zarządzaniu wyższą uczelnią pozostaje niezmiennie założenie o równej ważności trzech kategorii kadr: nauczycieli akademickich, specjalistów, personelu zarządzającego oraz personelu administracyjnego.
5. Skoro nie ma dziś wątpliwości, że czynniki niematerialne mają fundamentalne znaczenie dla wartości rynkowej uczelni wyższej, istnieje konieczność pomiaru ich zgodności i przydatności dla jej strategii.

6. O ile finansowe wyniki uczelni wyższej jako przedsiębiorstwa są rezultatem działań podjętych w przeszłości i nie mogą znacząco sterować zdarzeniami przyszłymi, o tyle czynniki niematerialne wywierają wpływ na przyszłe dokonania uczelni i jej rynkową wartość.
7. Stałe monitorowanie aktywów niematerialnych staje się podstawowym środkiem zabezpieczającym uczelnie wyższe przed „marnowaniem swojej przyszłości” dzięki postępom psychometrii, której rozwój daje możliwość mierzenia tego, co w klasycznej ekonomii i rachunkowości było niemierzalne: kompetencji, postaw i satysfakcji.
8. Satysfakcja z pracy nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych oraz zadowolenie studentów ze studiowania są podstawowymi wartościami (aktywami) uczelni wyższej, których monitorowanie jest kluczowym elementem oddziaływania na inne niematerialne aktywa.

Istotną w tym kontekście jest odpowiedź na pytanie: dlaczego ważny jest pomiar i monitorowanie satysfakcji z pracy w uczelniach wyższych jako organizacjach opartych na wiedzy? Jak już wspomniano, ogólna wartość rynkowa uczelni jest sumą wartości widzialnego majątku oraz wartości niewidzialnej, obejmującej strukturę wewnętrzną, strukturę zewnętrzną oraz kompetencje kadr. W przypadku uczelni wyższych kompetencje kadr obejmują: pracowników akademickich, pracowników administracyjnych i pracowników zarządzających. Można przyjąć (Svalby, 1997), że trzema najbardziej uniwersalnymi wskaźnikami tych trzech aktywów niematerialnych są: wskaźniki rozwoju i zmian uczelni, wskaźniki efektywności i wskaźniki stabilności.

Tradycyjnie przyjmuje się, że o wartości uczelni i jej rozwoju decydują wyłącznie kompetencje pracowników akademickich, gdyż oni najczęściej inwestują w kapitał intelektualny, najczęściej czasu przeznaczają na badania i rozwój oraz od ich postaw i satysfakcji zależy wizerunek uczelni i jakość kształcenia. Jest to prawda, ale tylko częściowa, której generalizowanie może prowadzić do fałszywej konkluzji o zbędności administracji. O ile w zmienionym kontekście organizacyjnym, w skrajnym przypadku, można sobie wyobrazić uczelnię wyższą bez pracowników akademickich zatrudnionych na stałe, o tyle niemożliwe to jest bez minimalnej obsady pracowników administracyjnych. Pracownicy administracyjni choć są grupą coraz bardziej liczebnie ograniczaną w uczelni, jednak najbardziej stabilną. Przez stabilność rozumie się tu zarówno klasyczny wskaźnik fluktuacji, jak i nowy miernik-wskaźnik koncentracji związany z człowiekiem. W dawnej kulturze organizacyjnej idealna administracja kojarzona była z biurokracją, podczas gdy w organizacjach wiedzy, kojarzona jest z dbało-

ścią o człowieka, funkcjonującego w strukturze zewnętrznej jako student lub kandydat na studia oraz w strukturze wewnętrznej jako władze uczelni i kadra akademicka. Administracja wewnętrzna tworzy więc pomiędzy strukturą wewnętrzną i zewnętrzną.

Pracownicy administracyjni w organizacji wiedzy stanowią czynnik stabilizujący organizację, kształtując bezpośrednio jej wizerunek na zewnątrz i klimat organizacyjny wewnątrz. Dzięki pracownikom administracyjnym partner wyższej uczelni, którym jest przede wszystkim student, uzyskuje gwarancję stabilności kontaktów (np. osiągalność telefoniczną), przepływu informacji i łączności z pracownikami akademickimi, których kontakty z organizacją są często oparte na zależnościach incydentalnych. Jakość działania uczelni zależy więc także w dużym stopniu od stabilności, kompetencji i rozwoju pracowników administracyjnych. Efektywność tej grupy pracowników mierzona może być liczbą obsługiwanych pracowników oraz studentów, a rozwój może być mierzony indeksem postaw wobec innych pracowników tworzących strukturę wewnętrzną oraz wobec studentów wchodzących w skład struktury zewnętrznej. Pracownicy administracyjni jako element stabilizujący, rozwijający i zwiększający efektywność struktury wewnętrznej i zewnętrznej oraz swoje kompetencje mogą wypełniać swoją misję pod następującymi warunkami:

1. Koncentrowania się głównie na celach związanych z człowiekiem w organizacji, a nie wyłącznie, jak dawniej, na zdepersonalizowanych rolach.
2. Pełnego ich upodmiotowienia: wolności wyboru, partycypacji w decyzjach oraz poczucia jakości życia w pracy.

Najbardziej uniwersalnym wskaźnikiem upodmiotowienia pracowników administracyjnych w uczelni jest miara satysfakcji z pracy. Oddaje ona w sposób syntetyczny postawę wobec pracy, uczucia czerpane z bycia w organizacji oraz ogólny dobrostan. Satysfakcja z pracy jest więc zarówno miarą indywidualną, jak i miarą uczelni jako całości. Ogólny indeks satysfakcji świadczy o kondycji i wartości uczelni jako całości, a z perspektywy zarządzania uczelnią jest predyktorem sukcesu organizacji jako całości. Satysfakcja z pracy jako wskaźnik zdrowia i potencjału pracownika jest zarazem wskaźnikiem kondycji i zdrowia organizacji jako całości, a w konsekwencji wskaźnikiem prognostycznym jej przyszłych sukcesów. Sukces uczelni wyższych, który uzależniony jest od kreatywności zatrudnionych kadr, jest możliwy wyłącznie wtedy, gdy pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy i bycia w organizacji. A zatem satysfakcja z pracy to nie tylko wskaźnik dobrostanu organizacji, ale także droga lub narzędzie osiągnięcia wszystkich pozostałych jej ważnych celów.

5

Metodologia badań

Pomiar opisanego w poprzednich rozdziałach fenomenu, jakim jest satysfakcja z pracy, wymaga zastosowania specyficznej metodologii. Została ona opracowana w ciągu długoletniej współpracy z zespołem ekspertów brytyjskich z University of Central England w Birmingham i szwedzkich z University of Lund oraz wdrożona w wielu uniwersytetach w Europie.

Głównym założeniem proponowanej metodologii jest partnerskie podejście władz uczelni w doskonaleniu zarządzania, w którym kadra administracyjna jest, tak samo zaangażowana jak nauczyciele akademicy i studenci. Naturalną pochodną tego założenia jest budowanie kultury jakości kształcenia w uczelni, którą należy rozumieć jako wyznacznik całokształtu uwarunkowań organizacyjnych: misji uniwersytetu, strategii zarządzania, jakości pracy kadry naukowo-dydaktycznej i administracyjnej, oraz zaangażowania studentów w procesy nauczania.

Doskonalenie kultury jakości kształcenia jest ciągłym procesem decyzyjnym. Władze uczelni mając na uwadze prestiż swojej jednostki, przy jednocześnie ciągle rosnących wymaganiach ze strony pracodawców oraz szybkich zmianach w technologii i gospodarce, a także konkurencji innych uczelni krajowych i zagranicznych, muszą podejmować decyzje cykliczne oraz ciągle korygować plany rozwoju strategicznego.

Podnoszenie standardów jakości kształcenia staje się jednym z najważniejszych zadań realizowanych przez wyższe uczelnie. Istotnym wyznacznikiem doskonalenia kultury jakości kształcenia uniwersyteckiego są wymagania akredytacyjne oraz standardy europejskie. Dlatego problem jakości kształcenia w uczelniach nabiera szczególnego znaczenia w kontekście działań akredytacyjnych, jak również perspektywy włączenia Polski do krajów Unii Europejskiej.

Złożony proces decyzyjny, jakim jest doskonalenie kultury jakości kształcenia, wyznaczają następujące komponenty:

- Jakość zarządzania uczelnią (władze uczelni).
- Zakres badań naukowych, poziom kształcenia i satysfakcja z pracy (kadra naukowo-dydaktyczna).
- Zadowolenie ze studiowania (studenci).

- Jakość pracy administracji uczelni i satysfakcja z pracy (pracownicy administracyjni).
- Rozwój indywidualny w kontekście planowania kariery zawodowej (absolwenci, pracodawcy).

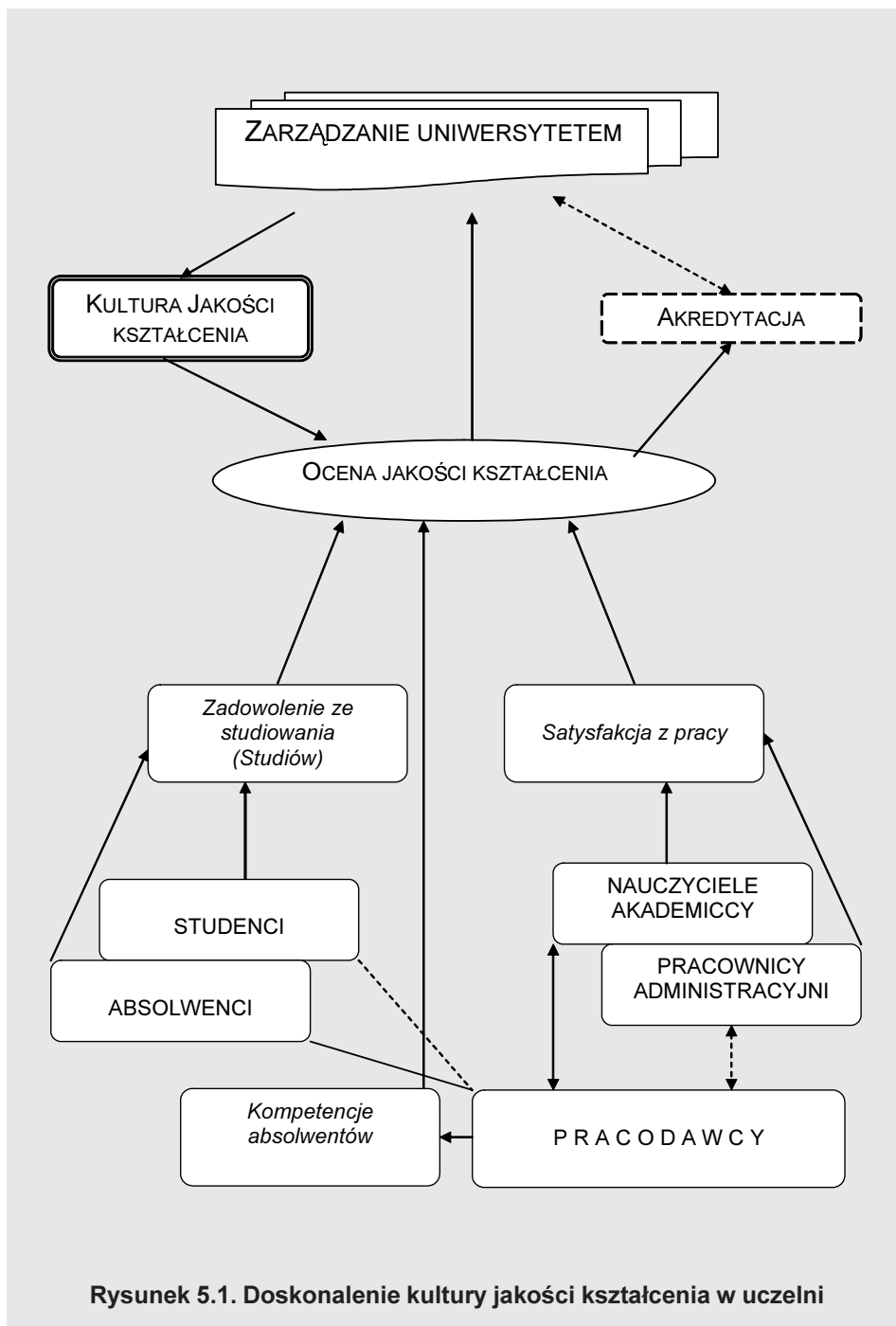
Analiza wpływu omówionych kategorii zmiennych na funkcjonowanie uczelni i przebieg procesu kształcenia należy do priorytetowych wymogów strategicznego zarządzania uczelnią (Rys. 5.1). Proces ten może być efektywnie i racjonalnie rozwijany wyłącznie w sytuacji, kiedy władze uczelni otrzymują bieżące informacje o warunkach studiowania, pracy nauczycieli akademickich i pracowników administracji uczelni. Informacje te muszą być rozpatrywane w kontekście europejskich standardów kształcenia, wymogów i prognoz rynku pracy oraz poziomu kompetencji jakie powinni posiadać absolwenci.

W Uniwersytecie Jagiellońskim powołana została Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Procesów Edukacji, w której opracowano następujące metody do monitorowania jakości kształcenia (rys. 5.1):

- ♦ Kwestionariusz Zadolenia ze Studiowania:
 - kwestionariusz dla studentów.
- ♦ Kwestionariusz Zadolenia ze Studiów:
 - kwestionariusz dla absolwentów (badanie poziomu kompetencji zawodowych i nabytej wiedzy).
- ♦ Kwestionariusz Satysfakcji z Pracy:
 - kwestionariusz dla nauczycieli akademickich,
 - kwestionariusz dla kadry administracyjnej.
- ♦ Kwestionariusz Kompetencji Absolwentów:
 - kwestionariusz dla pracodawców (badanie poziomu kompetencji zawodowych i nabytej wiedzy u absolwentów).

Metody te pozwalają na realizację głównego celu jakim jest uzyskiwanie aktualnych informacji służących wspomaganie zarządzania uczelnią oraz procesom akredytacyjnym (Rys. 5.1). W rozdziale 6 zaprezentowane zostały wyniki badań satysfakcji z pracy kadry administracyjnej, które ilustrują możliwości zastosowań opracowanego kwestionariusza.

Kwestionariusz Satysfakcja z Pracy służy w swej istocie do pozyskiwania informacji menedżerskich w oparciu o doświadczenia pracowników administracji danej uczelni. Wyniki z badań po opracowaniu statystycznym mogą być bezpośrednio wykorzystywane w zarządzaniu uczelnią. Zakłada się przekazywanie informacji z badań pracownikom uczelni oraz informacji o planowanych i podjętych działaniach przez władze uczelni. Dzięki temu można uzyskać efekt ciągłego procesu doskonalenia kultury jakości kształcenia (rys. 5.1).



Stosowanie Kwestionariusza Satysfakcji z Pracy stanowi realizację jednej z podstawowych zasad demokracji wewnątrz uczelnianej, dotyczącej badania i upowszechniania opinii społeczności akademickiej. Adresatem powstałych raportów na ten temat są władze uczelni oraz pracownicy.

Znaczenie proponowanej metodologii można wyjaśnić nowym spojrzeniem na uwarunkowania jakości kształcenia, gdzie zarówno pracownicy, jak również studenci są partnerami władz uczelni w doskonaleniu procesu studiowania. Partycypacja pracowników w zarządzaniu stanowi standard prawa europejskiego. Uchwalona w 1996 roku Europejska Karta Społeczna zawiera prawo pracowników do uzyskiwania informacji i konsultowania decyzji pracodawców.

Można zauważyć wyraźny trend w europejskiej metodologii badań jakości kształcenia w kierunku podejścia, które polega na pozyskiwaniu informacji od osób bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych w proces kształcenia: studentów, nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych uczelni. Istotą proponowanego podejścia badawczego jest udział respondentów w formułowaniu i weryfikacji treści kwestionariuszy. Pracownicy i studenci traktowani są tutaj jako współpartnerzy władz uczelni, zarówno w doskonaleniu jakości swojej pracy, jak i metod jej monitorowania.

SPOSÓB ANALIZY I PREZENTACJI WYNIKÓW

Zdecydowana większość pozycji kwestionariusza jest oceniana na dwóch siedmiostopniowych skalach ważności i zadowolenia. Istotą analizy uzyskanych wyników jest podział skali ważności na trzy, a skali zadowolenia na pięć przedziałów. Podział ten wynika z trafności kryterialnej (Brzeziński, 1996; Harvey, 1999), która została sprawdzona przy pierwszej kulturowej adaptacji metodologii w Uniwersytecie Jagiellońskim.

Uzyskane z badań wartości par średnich arytmetycznych (na skali ważności i na skali zadowolenia) transformowane są na macierz decyzyjną. Oznaczenia wprowadzone w macierzy decyzyjnej przedstawione są w tabeli 5.1.

Są to oznaczenia literowe, odpowiadające podziałowi skal ważności i zadowolenia. Wielkość liter oznacza poziom ważności: mała litera w nawiasie oznacza aspekty ocenione jako mało ważne, mała litera oznacza aspekty ocenione jako ważne, natomiast duża litera oznacza aspekty ocenione jako bardzo ważne. Kolejność liter związana jest ze stopniem zadowolenia.

Tabela 5.1

Macierz decyzyjna: oznaczenia literowe

	Bardzo niezadowolający	Niezadowolający	Do zaakceptowania	Zadowolający	Bardzo zadowolający
Bardzo ważny	E	D	C	B	A
Ważny	e	d	c	b	a
Mało ważny	(e)	(d)	(c)	(b)	(a)

Zastosowane oznaczenia literowe odpowiadają poszczególnym kategoriom opisowym w macierzy decyzyjnej (tabela 5.2).

Tabela 5.2

Macierz decyzyjna: kategorie opisowe

	Bardzo niezadowolający	Niezadowolający	Do zaakceptowania	Zadowolający	Bardzo zadowolający
Bardzo ważny	Podjąć natychmiastowe działania	Działania są priorytetowe	Podjąć działania w najbliższej przyszłości	Doskonalić w miarę możliwości	Utrzymać wysokie standardy
Ważny	Podjąć działania w celu istotnej poprawy	Uwzględnić w planowaniu działań	Interwencja może być konieczna	Utrzymać standardy	Nie spoczywać na laurach
Mało ważny	Poprawić w miarę możliwości	Nie dopuszczać zmiany na gorzej	Nie zwracać uwagi	Utrzymać standardy w miarę możliwości	Nie podejmować żadnych działań

Jak widać w tabeli 5.2 poszczególne kategorie opisowe mają bezpośrednie zastosowanie w procesach decyzyjnych. Są one przede wszystkim przydatne w rozpoznawaniu tych obszarów, co do których niezbędne jest podjęcie natychmiastowych lub priorytetowych działań. Ponadto, można wykorzystać wszystkie inne wskazania, a w szczególności zwrócić uwagę na obszary, które spełniają wysokie standardy.

KONSTRUKCJA KWESTIONARIUSZA SATYSFAKCJI Z PRACY

Badanie satysfakcji z pracy, jak zostało to wcześniej omówione, jest złożone i wieloaspektowe. Istotą zjawiska satysfakcji jest wiele zmiennych na które, esencjalny wpływ ma motywacja do pracy. Jest ona złożonym fenomenem, którego zrozumienie wymaga uwzględnienia kategorii różnych czynników. Tym nie mniej w rozważanym podejściu do satysfakcji z pracy, motywację rozumieć należy jako interakcyjny wpływ poszczególnych kategorii zmiennych, które pozwalają na wyjaśnienie jej mechanizmów.

Systemowe podejście do zjawiska motywacji w perspektywie satysfakcji, wyodrębnia trzy następujące kategorie zmiennych w sytuacji pracy (na podstawie: Steers i Porter, 1991):

- ◆ Zmienne indywidualne:
 - zainteresowania,
 - samoocena,
 - postawy do pracy,
 - postawy do środowiska pracy,
 - potrzeby,
 - poziom wypalenia zawodowego.
- ◆ Charakterystyki pracy:
 - rodzaj wykonywanej pracy,
 - różnorodność zadań,
 - zakres autonomii,
 - ocena wykonania pracy,
 - zakres odpowiedzialności,
 - stres pracy,
 - presja czasowa.
- ◆ Charakterystyki środowiska pracy:
 - kultura organizacyjna,
 - stosunki międzyludzkie,
 - polityka kadrowa,
 - rozwój zawodowy i awanse,
 - system ocen pracowniczych,
 - system wynagrodzeń.

Kwestionariusz Satysfakcji z Pracy dla pracowników administracji uczelni został tak opracowany aby objąć wszystkie wymienione wyżej kategorie zmiennych. Składa się on z następujących części:

- ◆ Warunki i zasady zatrudnienia.
- ◆ Możliwość rozwoju zawodowego.
- ◆ Środowisko akademickie.
- ◆ Kontakty interpersonalne:
 - kontakty ze studentami,
 - kontakty z nauczycielami akademickimi,
 - kontakty z pracownikami administracji.
- ◆ Zarządzanie:
 - wiedza o zarządzaniu,
 - kompetencje w zarządzaniu,
 - jawność i klarowność podejmowanych decyzji,
 - zarządzanie finansami,
 - system i metody zarządzania,
 - relacje z przełożonymi,
 - system oceniania pracowników.
- ◆ Środowisko pracy.
- ◆ Charakterystyki pracy:
 - stres i presja czasu,
 - wypalenie zawodowe.
- ◆ Praca zespołowa.
- ◆ Udogodnienia w pracy.
- ◆ Komunikacja.

Kwestionariusz Satysfakcji z Pracy zawiera zatem zestaw pozycji odzwierciedlających zagadnienia i problemy związane z pracą administracyjną w uczelni, które są istotne z punktu widzenia uwarunkowań doskonalenia kultury jakości kształcenia.

CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY

Udział w badaniach wzięli pracownicy administracji dwóch uniwersytetów. Kwestionariusz otrzymali wszyscy pracownicy zatrudnieni we wszystkich jednostkach administracyjnych uczelni. Badania miały charakter dobrowolny i anonimowy. Jedyne informacje, potrzebne do analizy danych, dotyczyły jednostki organizacyjnej, stażu pracy w uczelni, wykształcenia, wieku i płci.

Efektywność badań należy ocenić jako standardową, spotykaną w wielu uczelniach dla tego rodzaju badań. Wypełnionych kwestionariuszy zebrano 300, co stanowi w przybliżeniu 30% respondentów. Tabela 5.3 zawiera informacje dotyczące rozkładu liczebności respondentów dla poszczególnych kategorii jednostek organizacyjnych uczelni.

Tabela 5.3

Ilość i udział procentowy badanych dla poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni

KATEGORIE JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH	Ilość	%
Administracja centralna	96	32.0
Administracja wydziałów, instytutów i innych jednostek	94	31.0
Biblioteki	84	28.0
Jednostki pomocnicze	26	8.7
Ogółem	300	100.0

Wśród ogółu badanych, najbardziej liczną grupę stanowili pracownicy administracji centralnej i administracji wydziałów, instytutów i innych jednostek organizacyjnych, natomiast najmniej liczną – pracownicy reprezentujący jednostki pomocnicze (tabela 5.3).

Niektórzy respondenci nie podali pełnych danych biograficznych. Stąd w kolejnych tabelach mogą pojawiać się różne liczebności. Celem uzyskania większej przejrzystości prezentowanych wyników badań przyjęto każdorazowo rzeczywistą liczebność (podaną) jako 100%.

Tabela 5.4 zawiera informacje dotyczące liczebności respondentów ze względu na poziom wykształcenia.

Tabela 5.4

Informacje dotyczące rozkładu liczebności respondentów ze względu na poziom wykształcenia

WYKSZTAŁCENIE	Ilość	%
Podstawowe	1	.4
Zawodowe	5	2.0
Średnie	96	38.1
Niepełne wyższe	3	1.2
Wyższe	147	58.3
Ogółem	252	100.0

Rozkład liczebności ze względu na poziom wykształcenia wskazuje na przewagę osób z wyższym wykształceniem (58.3%) oraz znaczny udział pracowników posiadających średnie wykształcenie (38.1%).

Tabela 5.5

Płeć i wiek respondentów

PLEĆ	Ilość	%
Kobiety	227	82.8
Mężczyźni	47	17.2
Ogółem	274	100.0
WIEK	Ilość	%
21 – 30	56	23.8
31 – 40	54	22.6
41 – 50	76	32.3
51 – 60	45	19.2
61 – 70	5	2.1
Ogółem	236	100.0

Rozkład płci i wieku respondentów przedstawiony jest w tabeli 5.5. Jak widać, w administracji uczelni zatrudnione są głównie kobiety (82.8%). Natomiast udziały procentowe respondentów ze względu na wiek są w poszczególnych przedziałach w miarę równomierne, poza ostatnim obejmującym starszych pracowników.

W tabeli 5.6 zamieszczono rozkłady liczebności respondentów ze względu na staż pracy w uczelni. Najliczniej reprezentowane są przedziały dotyczące krótkiego lub stosunkowo krótkiego stażu pracy w uczelni. W przypadku stażu powyżej 15 lat pracy ilości i udziały procentowe zakwalifikowanych respondentów do poszczególnych przedziałów maleją.

Tabela 5.6

Rozkład stażu pracy w uczelni

STAZ PRACY W UCZELNI	Ilość	%
1 – 5	50	20.2
6 – 10	54	21.9
11 – 15	45	18.2
16 – 20	39	15.8
21 – 25	27	10.9
26 – 30	23	9.5
Powyżej 30	9	3.5
Ogółem	247	100.0

6

Prezentacja i analiza wyników badań

WYPALENIE ZAWODOWE WŚRÓD PRACOWNIKÓW ADMINISTRACYJNYCH UCZELNI

Jak wynika z wieloletnich badań, prowadzonych w Uniwersytecie Jagiellońskim, fenomen wypalenia w różnych grupach zawodowych jest jednym z podstawowych czynników determinujących bezpośrednio jakość i efektywność pracy oraz poziom satysfakcji z pracy. W związku z tym w kwestionariuszu Satysfakcja z pracy została zawarta również skala do pomiaru wypalenia zawodowego. Badanie satysfakcji z pracy z punktu widzenia poziomu wypalenia zawodowego jest szczególnie uzasadnione, ponieważ percepcja środowiska pracy nie jest obiektywnym przedstawieniem faktów lecz ich odzwierciedleniem w indywidualnym odczuciu pracownika.

Wypalenie zawodowe najczęściej definiowane jest jako chroniczny stres, gdzie wymagania stawiane w miejscu pracy przekraczają możliwości adaptacyjne jednostki i wyczerpują posiadane zasoby (Cherniss, 1983). O ile stres pracy jest związany z czasowo towarzyszącymi mu symptomami psychicznymi i fizycznymi, to wypalenie zawodowe jest traktowane jako załamanie się w adaptacji jednostki do warunków pracy.

Parametr czasowy fenomenu wypalenia zawodowego jest bardzo istotny i nadaje mu znaczenie „wypalania się” czy też „wyczerpywania się energii”, wskazując na długotrwały proces uzależniony również od treści i rodzaju wykonywanej pracy (Noworol, 2000). Wypalenie zawodowe pojawia się u osób normalnych i manifestuje się przede wszystkim objawami psychologicznymi i fizycznymi, nie jest więc kategorią psychopatologiczną, chociaż w stanach skrajnych może wymagać interwencji typowo klinicznej.

W literaturze przedmiotu niektórzy autorzy uważają, że wypalenie zawodowe ma charakter jednowymiarowy i manifestuje się wyczerpaniem

w sferze psychicznej i fizycznej (Freudenberger, 1974; Pines i Aronson, 1988). Pines i Aronson (1988) charakteryzując wyczerpanie fizyczne traktują je jako brak sił i energii do pracy oraz poczucie chronicznego zmęczenia, emocjonalne wyczerpanie jako poczucie beznadziejności, bezradności i „usidlenia”, natomiast umysłowe wyczerpanie jako rozwój negatywnych nastawień do siebie, do pracy i własnego życia.

Częściej jednak przyjmuje się trójwymiarowy model wypalenia zawodowego (Maslach i Jackson, 1981; Golembiewski i Munzenrider, 1988; Noworol, 2000), gdzie obok wyczerpania emocjonalnego, jako osiowe wymiary wymienia się depersonalizację i poczucie słabych osiągnięć w pracy. Warto zauważyć, że ograniczenie pojęcia wypalenia jedynie do wyczerpania emocjonalnego implikuje jego tożsamość z pojęciem stresu.

W modelu trójwymiarowym wyczerpanie emocjonalne odnosi się do subiektywnego poczucia zużycia własnej odporności emocjonalnej. Osoby u których manifestuje się ten wymiar silnie reagują na słabe bodźce, łatwo popadają w konflikty, stają się drażliwe i niekomunikatywne. Poczucie osiągnięć w pracy odnosi się do odczuć kompetencji, sukcesów oraz własnej wartości. Osoby z niskim poczuciem osiągnięć charakteryzują się spadkiem wydajności pracy oraz obniżeniem jakości podejmowanych działań. Natomiast depersonalizacja dotyczy negatywnych, chłodnych i dystansujących zachowań w stosunku do innych ludzi. Osoby o podwyższonej depersonalizacji wyrażają utratę własnych ideałów i bezinteresowności oraz przejawiają często negatywne zachowania w stosunku do osób, z którymi kontaktują się zawodowo.

Cherniss (1992) uważa, że wypalanie się zawodowe jest procesem, w którym postawy i zachowania zmieniają się w negatywny sposób w odpowiedzi na nadmierne i przedłużające się przeciążenie w pracy. Towarzyszy mu napięcie, drażliwość i zmęczenie. Proces ten powoduje, że pracownicy w sposób defensywny zmagają się ze stresem poprzez alienację w środowisku pracy z tendencją do apatii i cynizmu.

Zatem, z punktu widzenia subiektywnych odczuć, wypalenie zawodowe będzie manifestowało się uogólnionym stanem silnego zmęczenia z poczuciem niskich zawodowych kompetencji, z licznymi dolegliwościami fizycznymi, trudnościami w koncentracji uwagi, drażliwością i negatywizmem.

Natomiast z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora (np. kolegi z pracy, przełożonego) zespół wypalenia zawodowego przejawia się w znacząco obniżonym poziomie wykonania pracy, niskiej efektywności, częstej absencji oraz w ogólnym braku zainteresowania zadaniami w pracy.

Wyjaśnienie fenomenu wypalenia zawodowego wymaga zatem uwzględnienia zarówno czynników indywidualnych (np. odporność na stres, indywidualny repertuar strategii radzenia sobie ze stresem), czynników społecznych (np. status społeczny) oraz zmiennych organizacyjnych (np.

przeciążenie w pracy, niejasność roli, brak awansu i możliwości rozwoju zawodowego).

Ze względu na fakt, że kontakty interpersonalne są immanentnie związane z charakterem pracy administracji uczelni, na uwagę zasługują te koncepcje wypalenia zawodowego, które kładą nacisk na aspekt społeczny zjawiska. W ten sposób charakteryzują je między innymi Harrison (1983) oraz Bunnk i Schaufeli (1993).

Harrison (1983) opisał wypalenie zawodowe w kontekście relacji interpersonalnych jako wynik braku społecznych kompetencji, które zdefiniował jako umiejętności wpływania na zachowanie innych ludzi. Posiadanie takich kompetencji, w zawodach w których charakter pracy jest ściśle związany z bezpośrednimi kontaktami z ludźmi, ma wpływ na poziom motywacji do pracy i przeciwdziała wypalaniu się w zawodzie. Podobne teoretyczne podejście do zjawiska wypalenia zawodowego reprezentują Buunk i Schaufeli (1993), a relacje interpersonalne rozpatrują w kontekście procesu społecznej wymiany, gdzie obowiązuje zasada „równości i wzajemności”, zgodnie z którą zaangażowanie pracownika powinno być w równowadze z wynikami w znaczeniu uzyskiwanych korzyści. Zróżnicowanie wśród pracowników dotyczące wrażliwości na wyżej opisaną rozbieżność pomiędzy zaangażowaniem a oczekiwaniem korzyści, jest kluczowe z punktu widzenia indywidualnej odporności na wypalenie się w zawodzie.

Obok podejścia społecznego, wyróżnić można podkreślany przez niektórych autorów wpływ uwarunkowań organizacyjnych na zespół wypalenia zawodowego. Na przykład Cherniss (1983) wśród czynników organizacyjnych wymienia: brak właściwego wprowadzenia do pracy młodych pracowników, wysoki poziom przeciążenia w pracy, brak autonomii, niekompetentne kierownictwo oraz społeczną izolację. Uwzględnia również wpływ takich czynników indywidualnych, jak orientację na karierę, czy problemy poza pracą. Golembiewski i Munzenrider (1988) uzupełniają tę listę czynników organizacyjnych o takie zmienne jak, udział w podejmowaniu decyzji, zakres odpowiedzialności, przeciążenie w pracy oraz poziom wynagrodzenia.

Z uwagi na fakt, że zespół wypalenia zawodowego ma charakter niezwykle destrukcyjny z punktu widzenia zarządzania i organizacji pracy, to metody przeciwdziałania skutkom tego fenomenu nabierają szczególnego znaczenia. Na uwagę zasługują opisane w literaturze strategie interwencyjno-prewencyjne, które umożliwiają zwalczanie, tego niepożądanego zjawiska, na poziomie organizacyjnym. Do najważniejszych z nich należą:

- Zmiany w modelu pracy
- Zarządzanie karierami pracowników
- Polityka szkoleniowa w organizacji

- Usprawnienie komunikacji
- Zarządzanie w sytuacji zmian

Wymienione wyżej przykłady strategii wskazują na możliwość i konieczność prowadzenia profilaktyki w miejscu pracy w celu skutecznego zapobiegania wypalaniu się pracowników w zawodzie.

W wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej danych z badań (analiza skupień) okazało się, że pracownicy administracji uczelni stanowią heterogeniczną grupę pod względem poziomu wypalenia zawodowego. W tabeli 6.1 zamieszczone zostały średnie, odchylenia standardowe oraz wyniki analizy wariancji dla wymiarów wypalenia zawodowego, wyczerpania emocjonalnego, poczucia osiągnięć w pracy oraz depersonalizacji, w czterech wyodrębnionych skupieniach.

Tabela 6.1

Średnie, odchylenia standardowe oraz wyniki analizy wariancji dla wymiarów wypalenia zawodowego w czterech wyodrębnionych skupieniach

WYMIARY WYPALENIA ZAWODOWEGO	Skupienie								Anova F^*
	I wypaleni		II niedopasowani zawodowo		III grupa ryzyka		IV nie wypaleni		
	N = 73		N = 29		N = 74		N = 88		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Wyczerpanie emocjonalne	31.8	6.5	9.6	7.5	12.2	5.1	9.7	5.9	217.9
Poczucie osiągnięć w pracy (skala odwrócona)	16.4	8.0	30.5	6.1	16.7	3.4	5.6	3.8	133.4
Depersonalizacja	8.8	6.7	2.3	3.4	3.9	3.3	2.3	2.6	33.8

* $p < .005$

Skupienie I utworzyli pracownicy administracji uczelni wypaleni zawodowo. Charakteryzują się oni wysokim poziomem wyczerpania emocjonalnego, dość wysoką depersonalizacją tzn. przeważają u nich zachowania rutynowe oraz dystansowanie się w kontaktach z ludźmi. Należy natomiast podkreślić, że osoby te mają tylko nieznacznie obniżone poczucie osiągnięć w pracy zawodowej, co może wynikać z nieadekwatności odczuwanej satysfakcji w stosunku do zaangażowania. W dalszym ciągu pracownicy ze skupienia I będą określane jako „wypaleni” zawodowo (tabela 6.1).

Do skupienia II trafiły osoby, które nie przejawiają symptomów wyczerpania i zmęczenia chronicznego. Mają one również poprawne kontakty

zarówno ze studentami, nauczycielami akademickimi, jak również współpracownikami (niski poziom depersonalizacji). Natomiast ta grupa pracowników nie czerpie satysfakcji z wykonywanej pracy zawodowej ze względu na niezgodność predyspozycji do charakteru wykonywanej pracy. Pracownicy ze skupienia II będą określani jako „niedopasowani” zawodowo (tabela 6.1).

Do dwóch pozostałych skupień (III i IV) trafili pracownicy, których w zasadzie można określić jako nie wypalonych zawodowo. Tym nie mniej osoby ze skupienia III odczuwają przemęczenie okresowe związane z wykonywanym zawodem, mają one podwyższone wartości na skali wyczerpania emocjonalnego i w pewnym stopniu zaznacza się u nich obniżony poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Pracowników ze skupienia III będzie się określać jako „grupę ryzyka” zawodowego. Natomiast osoby ze skupienia IV określa się mianem „nie wypalonych” zawodowo (tabela 6.1).

W celu sprawdzenia zależności pomiędzy poziomem wypalenia zawodowego a wiekiem pracowników przeprowadzona została analiza wariancji, która nie wykazała istotnych różnic pomiędzy średnimi dla wieku w poszczególnych skupieniach. Można jednak zaobserwować, że średnia ta jest wyższa w przypadku pracowników ze skupienia I (42.04) w porównaniu z pozostałymi. Z uwagi jednak na wysokie odchylenia standardowe, które sięgają 25% wartości średniej, nie można powiedzieć, że wynik ten jest statystycznie istotnie wyższy.

WARUNKI I ZASADY ZATRUDNIENIA W UCZELNI

W klasycznej dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberg i współautorzy (Karney, 1988, rozdz. 1) zwrócili uwagę na obecność dwóch kategorii czynników w środowisku pracy, które wyjaśniają zależność pomiędzy satysfakcją a poziomem wykonania pracy. Pierwsza kategoria tzw. motywatorów związana jest z istotą pracy i możliwościami rozwoju zawodowego pracownika, których wpływ ma bezpośrednie przełożenie na efektywność wykonywanej pracy. Czynniki te to swoiste instrumentarium w kierowaniu ludźmi, regulującymi poziom satysfakcji z pracy. Druga kategoria tzw. czynników higieny dotyczy warunków zewnętrznych, w jakich wykonywana jest praca, ze środowiskiem pracy i poza pracą włącznie. Należą do nich sprawność zarządzania, system kontroli, stosunki z przełożonymi, stosun-

ki z podwładnymi, wynagrodzenie, stałość zatrudnienia, warunki pracy oraz zajmowane stanowisko. Jest to kategoria zmiennych, które są potencjalnym źródłem dyssatisfakcji w pracy.

Z uwzględnionych w badaniu aspektów dotyczących warunków i zasad zatrudnienia (tabela 6.2) wynika, że pracownicy administracji uczelni są zadowoleni z rodzaju umowy o pracę oraz pewności zatrudnienia. W aktualnych warunkach rynku pracy i wysokiego poziomu bezrobocia w Polsce, czynniki te nabierają szczególnego znaczenia dla osób posiadających pracę.

Tabela 6.2

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

WARUNKI I ZASADY ZATRUDNIENIA	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Rodzaj umowy o pracę	A	A	A	A	A
2. Pewność zatrudnienia	B	A	A	A	A
3. Aktualne wynagrodzenie	D	D	C	C	C
4. Możliwość dodatkowej płatnej pracy w uczelni	D	D	d	D	D
5. Wysokość wynagrodzenia za godziny nadliczbowe	D	C	d	C	D
6. Jednakowe wynagrodzenie za taką samą lub podobną pracę	C	C	c	C	C
7. Dodatkowe wynagrodzenie np. premia uznaniowa, dodatek za wysługę lat, nagrody jubileuszowe	C	B	B	B	B
8. Pracownicze programy emerytalne	D	C	C	C	C
9. Możliwość planowania urlopu	A	A	A	A	A

Generalnie respondenci są niezadowoleni z wysokości wynagrodzenia i nie widzą możliwości dodatkowych zarobków w uczelni, podobnie jak inni pracownicy sfery budżetowej. Natomiast takie aspekty systemu wynagrodzeń jak wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych oraz dodatkowe wynagrodzenie – czyli premie, dodatki za wysługę lat, nagrody jubileuszowe – są zdaniem większości pracowników satysfakcjonujące. Należy jednak zauważyć, że odmienne zdanie na ten temat wyrażają pracownicy wypaleni zawodowo. Również ta grupa osób jest niezadowolona z pracowniczych programów emerytalnych.

MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO

Pośród różnych teorii organizacji (rozd. 2), jedną z najbardziej ukierunkowanych na rozwój indywidualny i planowanie kariery zawodowej, związanej z długoletnim zatrudnieniem, jest Teoria Z. Zgodnie z jej filozofią, takie wartości jak zaangażowanie, przywiązanie i lojalność w stosunku do organizacji, są wyznacznikiem możliwości doskonalenia i realizowania się pracowników w zawodzie.

Z punktu widzenia pracodawców, podejście to związane jest ściśle z trendem, który w naukach o zarządzaniu określany jest mianem „inwestowania w ludzi”. Jednym z kluczowych elementów jest tutaj dbanie o ciągły rozwój i doskonalenie kompetencji zawodowych. Stąd też, przy tym podejściu, polityka szkoleniowa staje się jednym z ważnych i stałych obszarów w strategicznym zarządzaniu organizacją.

Problematyka szkoleń pracowniczych jest często uwzględniana w planach strategicznych organizacji dbających o swój rozwój, co jest spowodowane kilkoma ważnymi przyczynami. Poziom profesjonalizmu pracowników warunkuje nie tylko możliwość przystosowania się do wymagań środowiska pracy w sytuacji zachodzących zmian, ale również pozwala na kreowanie wizerunku organizacji. Prowadzenie polityki szkoleniowej umożliwia planowanie wszelkich zmian w strukturze zatrudnienia. Zaangażowanie i lojalność pracowników wobec firmy związane są bezpośrednio z możliwościami rozwoju zawodowego i zaplanowania własnej ścieżki kariery zawodowej. Z kolei zapewnienie w organizacji warunków doskonalenia zawodowego i ustawicznego podnoszenia kompetencji wpływa na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy. Podobnie, zapewnienie szkoleń nowo przyjętym pracownikom pozwala na ich szybką adaptację do wymagań pracy i klimatu organizacyjnego firmy. Doskonalenie zawodowe daje im również pewien komfort i zwiększa szanse na zatrudnienie w sytuacji konieczności zmiany miejsca pracy. Reasumując, metody nowoczesnego systemu zarządzania firmą wymagają przygotowania wewnętrznej polityki szkoleniowej.

Jak wynika z przeprowadzonych badań (tabela 6.3) pracownicy administracyjni dostrzegają znaczenie własnego rozwoju zawodowego dla perspektywnego rozwoju uczelni. Wyrażają oni swoje zadowolenie z możliwości doskonalenia umiejętności w pracy zawodowej. Uważają również, że wykonując swoją pracę wykorzystują w znacznym stopniu własne kompetencje zawodowe.

Tabela 6.3

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Doskonalenie umiejętności zawodowych	C	C	C	B	C
2. Stopień wykorzystania własnych umiejętności i kwalifikacji w pracy	B	B	B	B	B
3. Możliwość wykazania się własną inicjatywą	C	C	B	B	B
4. Nabywanie nowych kompetencji zawodowych	C	C	C	B	C
5. Udział w szkoleniach i kursach	D	C	D	C	C
6. Możliwość awansu na stanowisko kierownicze	(d)	D	(d)	C	D
7. Możliwość awansu na stanowisko samodzielnego specjalisty	D	C	C	C	C
8. Możliwość uzyskania płatnego urlopu celem uzupełnienia wykształcenia	D	B	C	C	C
9. Docenianie profesjonalizmu przez przełożonych	C	B	B	B	B
10. Poczucie osiągnięć w pracy	C	C	B	B	C
11. Kontakty międzynarodowe	e	(e)	D	D	D

W kontekście zaprezentowanych opinii, na uwagę zasługuje ocena polityki szkoleniowej w uczelni. Pracownicy są niezadowoleni z liczby kursów i szkoleń organizowanych dla nich zarówno w obrębie instytucji, jak i poza nią. Zróżnicowane są oceny na temat możliwości płatnego urlopu celem uzupełnienia wykształcenia. Zdecydowanie negatywne są tutaj odczucia pracowników wypalonych zawodowo, którzy prawdopodobnie nie mieli możliwości skorzystania z takich udogodnień w zdobyciu wykształcenia. Osoby te nie widzą także możliwości awansu zawodowego. Niezależnie od stopnia subiektywizmu takiej oceny, sytuacja ta wymaga głębszej analizy i wyjaśnienia. Również struktura organizacyjna administracji uczelni nie daje dużych możliwości awansu na stanowiska kierownicze, dlatego zdobycie dodatkowych kwalifikacji zawodowych jest dla pracowników jedyną realną szansą awansu poziomego na stanowiska specjalistów.

Rozwojowi zawodowemu sprzyjają kontakty zagraniczne. Jak wynika z badań, pracownicy administracji uczelni wyrażają swoje niezadowolenie na temat ograniczonych możliwości wyjazdów, tym nie mniej problem ten jest mało ważny dla osób wypalonych oraz niedopasowanych zawodowo,

natomiast pracownicy nie wypaleni oczekują zwiększenia ilości kontaktów zagranicznych. Osoby te w większym stopniu przejawiają inicjatywę własną i chęć współpracy z innymi uczelniami.

ŚRODOWISKO AKADEMICKIE

Podnoszenie standardów jakości kształcenia staje się jednym z najważniejszych zadań realizowanych przez wyższe uczelnie, dlatego doskonalenia kultury jakości kształcenia uniwersyteckiego należy rozpatrywać w szerszym kontekście uwarunkowań środowiska i kultury akademickiej uczelni.

W przeprowadzonych badaniach, kultura akademicka uczelni (tabela 6.4) jest postrzegana przez pracowników administracyjnych jako dość satysfakcjonująca. Fakt ten wynika z jednej strony z ich zaangażowania w sprawę uczelni oraz stopnia identyfikacji z miejscem pracy – z drugiej strony, na taką ocenę ma wpływ duża doza krytycyzmu w dążeniu do osiągnięcia wysokich standardów w pracy oraz oczekiwania w stosunku do osób kreujących środowisko akademickie.

Tabela 6.4

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

ŚRODOWISKO AKADEMICKIE	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Cele i perspektywy rozwoju uczelni	B	B	B	B	B
2. Stosunek władz uczelni do celów bieżących	C	C	B	B	B
3. Stosunek pracowników do celów bieżących	C	B	C	B	C
4. Stosunek władz uczelni do celów długofalowych	C	B	B	B	B
5. Stosunek pracowników do celów długofalowych	C	b	C	C	C
6. Kultura akademicka w uczelni	C	C	C	B	C
7. Identyfikowanie się z uczelnią	B	b	B	A	B
8. Rozwój indywidualny dzięki pracy w uczelni	C	B	B	B	B
9. Polityka kadrowa	C	C	C	B	C

Można zauważyć pewne zróżnicowanie wyników w odbiorze środowiska akademickiego, chociaż generalnie respondenci pozytywnie postrzegają cele i perspektywy rozwoju uczelni zarówno od strony planowania, jak również ich realizacji. Z tym, że pracownicy administracyjni nie wypaleni zawodowo wyżej oceniają decyzje władze uczelni. Podobnie, odbierane są działania podejmowane przez współpracowników w tym obszarze, chociaż mają oni mniejszy wpływ na planowanie długofalowe.

Na uwagę zasługuje ocena polityki kadrowej w uczelni, która w odbiorze ogólnym jest do zaakceptowania, natomiast pracownicy nie wypaleni zawodowo oceniają ją dobrze, wskazując na możliwość doskonalenia. Z uwagi na fakt, że obszar ten jest kluczowym z punktu widzenia zarządzania uczelnią, wymaga on wnikliwej analizy poszczególnych zagadnień decyzyjnych i uwzględnienia opinii pracowników w celu doskonalenia.

STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE W PRACY

Zainteresowanie tzw. stosunkami międzyludzkimi w pracy zapoczątkowała szkoła behawioralna, według której „organizacja to ludzie”. Klasyczne podejście do zarządzania okazało się zawodne w sytuacjach, kiedy pracownicy nie zawsze zachowywali się zgodnie z przewidywanymi lub racjonalnymi wzorcami postępowania (Stoner, 1994). Od tego momentu wzrosło zainteresowanie i prowadzone są systematyczne badania nad uwarunkowaniami socjologicznymi i psychologicznymi skutecznych relacji między ludźmi w sytuacji pracy. Okazało się, że czynniki i uwarunkowania społeczno-organizacyjne mają charakter nadrzędny w stosunku do pozostałych elementów środowiska pracy.

Środowisko społeczne człowieka dorosłego jest głównie kształtowane w związku z wykonywanym zawodem i możliwością realizacji w nim takich potrzeb jak uznania, pewności i poczucia przynależności. W sytuacji pracy działa więc wiele czynników związanych ze społecznym środowiskiem, które można ująć jako relacje z przełożonym, podwładnymi i ze współpracownikami.

W literaturze przedmiotu, relacje międzyludzkie w środowisku pracy nazywane są klimatem organizacyjnym. Jest to pojęcie węższe od kultury organizacyjnej. French, Katz i Rosenzweig (Zbiegień-Maciąg, 1999) określają klimat organizacyjny jako „względnie trwałą zbiór odczuć, którymi członkowie danej organizacji określają cechy i walory kultury danej firmy”. Podobnie klimat organizacyjny ujmują Bratnicki i Wyciślak (1980).

Traktowanie klimatu organizacyjnego jako „zbioru subiektywnie spostrzeganych cech organizacji” wypełnia pewną lukę w tematyce przedmiotu. Często bowiem przecenia się rolę obiektywnej rzeczywistości i jej wpływu na ludzkie zachowania. Zapomina się natomiast jak duże znaczenie ma spostrzeganie rzeczywistości przez pryzmat ludzkich doświadczeń zależnych od cech indywidualnych oraz innych czynników.

Zgodnie z tym nurtem myślenia Bratnicki i Wyciślak (1980) klimat organizacyjny definiują jako spostrzegany przez pracowników zbiór cech charakterystycznych dla sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywację zachowań pracowników. Ich odczucia i spostrzeżenia dotyczą warunków pracy, właściwości sytuacji organizacyjnych, skutków formalnej struktury, stylu kierowania i innych czynników kształtujących wartości i poglądy oraz postawy i motywacje członków organizacji.

Na uwagę zasługuje, z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej uczelni, analiza tzw. barier, które stanowią o klimacie organizacyjnym (Bratnicki, 1980). Autorzy wyodrębnili 6 takich barier, które hamują rozwój organizacyjny.

- ✦ Technokratyczna – gdzie człowiek traktowany jest na podobieństwo maszyny, a wszelkie okazywanie uczuć jest niemile widziane. Wyznaczana norma racjonalności zachowań nakazuje obiektywność, logiczność i tłumienie uczuć.
- ✦ Samoobrony – panuje ogólny brak zaufania w organizacji a informacje są przekazywane w sposób dyskretny i zakamuflowany. Mówienie wprost jest niedopuszczalne i traktowane jako coś niestosownego. Norma „nie wychylaj się” jest powszechnie stosowana.
- ✦ Podporządkowania – zarządzanie jest hierarchiczne a wszelkie decyzje podejmowane są na poziomie kierownictwa firmy. Ich zdanie w organizacji jest jedyne i ostateczne. Kierownicy niższych szczebli zarządzania nie mają wpływu przy podejmowaniu ważniejszych decyzji; inicjatywa również nie leży w ich gestii. Taka sytuacja prowadzi do niewiedzy zarządu o ewentualnych problemach, które mogą mieć źródło na niższych poziomach zarządzania.
- ✦ Konserwatyzmu – jest spowodowana obawą i niechęcią przed zmianami, dlatego problemy rozwiązywane są w sposób tradycyjny, wciąż tymi samymi metodami.
- ✦ Indywidualizmu – każdy z pracowników organizacji tworzy sobie terytorium, na którym posiada znaczną swobodę i samodzielność i jednocześnie oczekuje od innych że nie będą wtrącać się w jego sprawy.

W takiej organizacji informacja jest często blokowana, a przy rozwiązywaniu problemów uznaje się jedynie swój punkt widzenia wbrew zasadzie „co dwie głowy to nie jedna”.

- ♦ Rywalizacji – organizacja jest polem walki o zadanie, awans, o władzę. Współpracownicy są postrzegani jako ewentualni rywale. Atmosfera w tego typu organizacji jest bardzo napięta, panuje prawo dżungli.

Klimat organizacyjny można ocenić na pewnym kontinuum od sprzyjającego poprzez neutralny aż do nie sprzyjającego, z którym w bezpośrednim związku pozostaje poziom wykonania i satysfakcja z pracy. Z badań wynika, że w warunkach klimatu sprzyjającego praca stanowi wyzwania, pracownicy chętnie przejmują na siebie odpowiedzialność, chcą być wysłuchani przez przełożonego, odbierani jako wartościowi pracownicy a także chcą czuć, że organizacja uwzględnia ich potrzeby i problemy.

Wśród aspektów tworzących klimat w pracy wymienia się: styl i jakość kierowania, poziom zaufania, komunikację, poczucie przydatności i użyteczności w organizacji, zakres odpowiedzialności, sprawiedliwy system nagród, presję i sposób kontrolowania i formułowania celów w pracy, strukturę organizacyjną i stopień biurokracji, poziom zaangażowania pracowników i uczestnictwo w życiu organizacji, poziom ryzyka, wsparcie od przełożonego i współpracowników, konflikty oraz ogólnie przyjacielskość w relacjach międzyludzkich.

Tabela 6.5

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

KONTAKTY ZE STUDENTAMI	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Liczba spraw studenckich do załatwienia	C	B	B	B	B
2. Przestrzeganie godzin przyjęć przez studentów	C	C	C	C	C
3. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych	B	A	B	A	B
4. Kultura osobista studentów	C	C	C	C	C
5. Kontakty ze studentami dla usprawnienia organizacji studiów	C	D	C	B	C
6. Klimat kontaktów ze studentami	B	B	B	B	B
7. Uznanie za otrzymaną pomoc	B	B	B	B	B
8. Udział w imprezach studenckich	(d)	(c)	(d)	(c)	(c)

W przypadku kadry administracyjnej uczelni, poza relacjami ze współpracownikami, mają miejsce szczególne interakcje społeczne, w przypadku których nie zachodzi żadna podległość służbowa. Studenci i nauczyciele akademicki są tutaj partnerami pracowników administracji uczelni, gdzie od jakości wzajemnych kontaktów zależy zabezpieczenie i dobra organizacja procesów kształcenia.

W tabeli 6.5 zamieszczone zostały wyniki dotyczące kontaktów ze studentami. Pracownicy administracji uczelni pozytywnie oceniają takie aspekty relacji ze studentami jak liczba spraw do załatwienia, klimat kontaktów oraz uznanie za otrzymaną pomoc. Jedynie pewne ich zastrzeżenia budzi kultura osobista oraz dyscyplina w zakresie przestrzegania godzin przyjęć. Nie stanowi to prawdopodobnie większego problemu w kontekście samooceny umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Opinie pracowników na temat współpracy ze studentami celem usprawnienia organizacji studiów wskazują, że ten aspekt wymaga doskonalenia.

Jak widać w tabeli 6.6 oceny dotyczące kontaktów z nauczycielami akademickimi są bardziej zróżnicowane niż ze studentami (tabela 6.5). Można powiedzieć, że dla pracowników wypalonych zawodowo relacje te są bardziej obciążające w sytuacji pracy. Jak wynika z wypowiedzi niemal wszystkich respondentów, wiedza na temat wzajemnych obowiązków i kompe-

Tabela 6.6

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

KONTAKTY Z NAUCZYCIELAMI AKADEMICKIMI	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Ilość spraw nauczycieli akademickich do załatwienia	C	C	(b)	B	B
2. Stopień trudności załatwianych spraw	B	B	B	B	b
3. Przestrzeganie godzin przyjęć	C	B	C	B	B
4. Sposoby rozwiązywania spraw trudnych	C	B	B	A	B
5. Klimat kontaktów	B	B	B	A	B
6. Pomoc nauczycieli akademickich celem usprawnienia organizacji studiów	C	C	C	B	C
7. Wiedza o wzajemnych obowiązkach i kompetencjach	D	C	C	B	C
8. Stosunek nauczycieli akademickich do spraw „nie do załatwienia” ze względu na uregulowania prawne	C	C	C	C	C

tencji oraz rozumienie przez nauczycieli akademickich ograniczeń w załatwianiu spraw wynikających z uregulowań prawnych, ma wpływ na bezkonfliktowość obustronnych relacji. Potwierdza to ocena klimatu kontaktów i zadowolenie ze sposobu rozwiązywania spraw trudnych.

Współpraca i wzajemne kontakty z pracownikami administracji zostały ocenione pozytywnie (tabela 6.7). Należy jednak zauważyć, że relacje ze współpracownikami nie stanowią źródła satysfakcji dla osób wypalonych zawodowo. Wydaje się, że własną skuteczność w pracy warunkują przeszkodami wynikającymi z podziału kompetencji i obowiązków oraz stopnia trudności załatwianych spraw.

Tabela 6.7

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

KONTAKTY Z PRACOWNIKAMI ADMINISTRACJI	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Klimat kontaktów	B	B	B	B	B
2. Kontakty celem usprawnienia organizacji pracy	C	C	B	B	C
3. Stopień trudności załatwianych spraw	C	B	C	B	B
4. Podział kompetencji i obowiązków	C	B	B	C	B
5. Sposoby rozwiązywania spraw trudnych	C	B	B	B	B

Badani pracownicy administracji uczelni wypowiedzieli się także na temat atmosfery w pracy. W tym celu zastosowano pary przeciwstawnych przymiotników tworzące pozytywny i negatywny biegun z 6 stopniową skalą pomiędzy nimi.

W tabeli 6.8 zamieszczone zostały średnie, odchylenia standardowe dla poszczególnych zmiennych dotyczących atmosfery w pracy, w czterech wyodrębnionych skupieniach i ogółem oraz wyniki analizy wariancji.

Dziesięć kolejnych wykresów obrazuje średnie dla czterech wyodrębnionych skupień oraz średnią ogólną dla poszczególnych wymiarów atmosfery w pracy (rys. 6.1 – 6.10). Należy zauważyć, że w przypadku wszystkich aspektów atmosfery w pracy zaznacza się następująca prawidłowość: osoby nie wypalone zawodowo bardzo pozytywnie odbierają atmosferę w pracy w porównaniu z odczuciami jakie mają pracownicy wypaleni zawodowo.

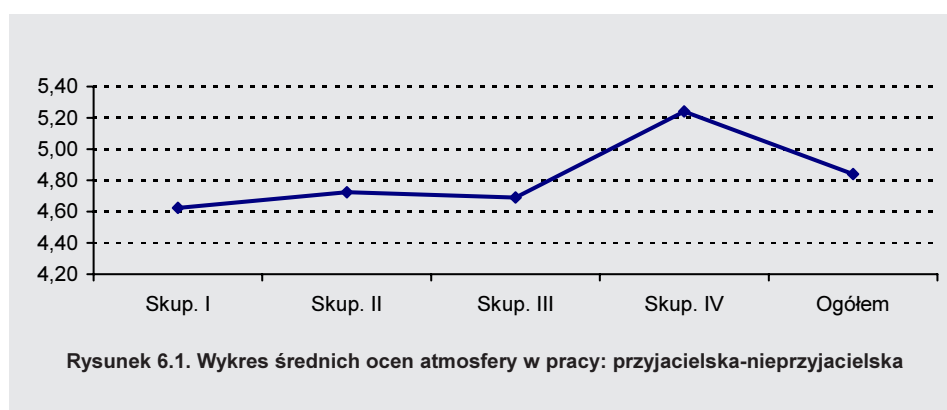
Tabela. 6.8

Średnie, odchylenia standardowe dla poszczególnych wymiarów atmosfery w pracy w czterech wyodrębnionych skupieniach i ogółem oraz wyniki analizy wariancji

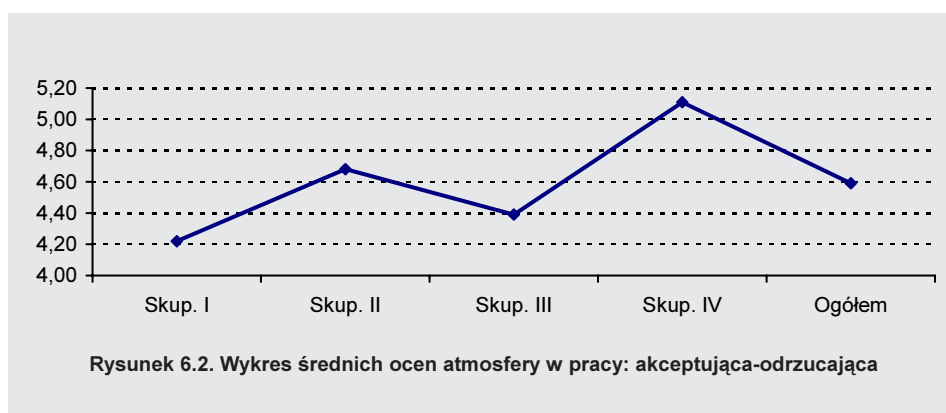
	Wypaleni		Niedopasowani zawodowo		Grupa ryzyka		Nie wypaleni		Ogółem		Anova F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
1	4.6	1.0	4.7	1.2	4.7	.9	5.2	.8	4.8	1.0	6.75*
2	4.2	1.0	4.7	1.2	4.4	.9	5.1	.8	4.6	1.0	12.38*
3	3.5	1.1	3.7	1.1	3.9	.9	4.7	.9	4.0	1.0	17.24*
4	3.7	1.3	4.3	1.2	4.4	.9	4.9	.8	4.4	1.1	17.26*
5	4.3	1.1	4.5	1.0	4.5	1.0	5.0	.8	4.6	1.0	8.89*
6	4.4	1.0	4.8	1.3	4.7	1.0	5.2	.9	4.8	1.0	7.73*
7	4.2	1.3	4.6	1.3	4.6	1.0	5.2	.8	4.7	1.1	10.42*
8	3.7	1.2	3.9	1.3	4.1	1.0	4.7	1.0	4.2	1.1	11.36*
9	3.5	1.3	3.7	1.5	4.1	.9	4.6	1.0	4.0	1.2	13.75*
10	3.6	1.2	3.4	1.4	3.0	1.3	2.5	1.4	3.0	1.4	8.70*

* $p < .0001$

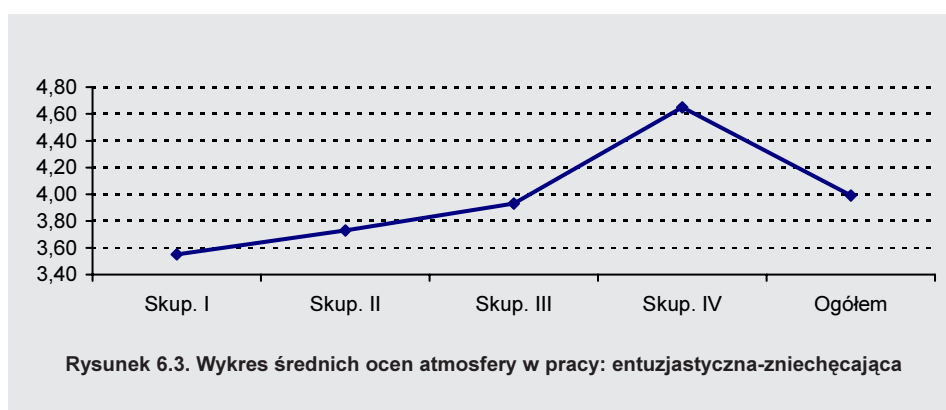
Na rysunku 6.1 zaprezentowano wykres średnich ocen pomiędzy parami przymiotników określających na ile atmosfera w pracy jest przyjacielska lub wroga. Należy zauważyć, że w przypadku wszystkich wyodrębnionych skupień średnie są stosunkowo wysokie, z tym że pracownicy nie wypaleni zawodowo określili atmosferę w pracy jako zdecydowanie przyjacielską.



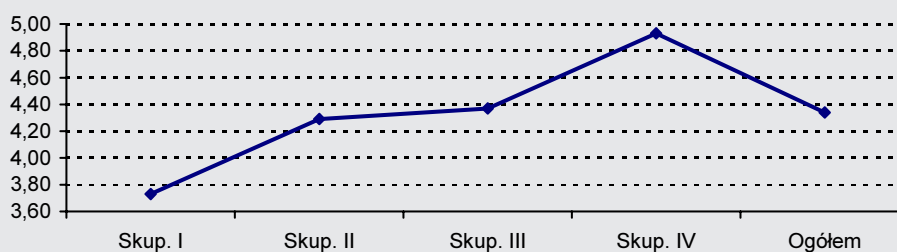
Podobnie przedstawiają się średnie ocen dotyczących akceptacji wszelkich propozycji organizacji pracy i wprowadzania zmian (rys. 6. 2). Zaskakujący może być tutaj fakt, że osoby, które mają niskie poczucie osiągnięć w pracy (skupienie II) dostrzegają możliwość wykazania się własną inicjatywą i realizacji pomysłów. Należy zwrócić uwagę, że oceny takie nie są w sprzeczności a mają charakter jedynie składanych deklaracji.



Zaangażowanie i entuzjazm w pracy skłonni są przejawiać w swoim zachowaniu i dostrzegać u innych, pracownicy którzy nie są wypaleni zawodowo. W przypadku pozostałych badanych odczucia ich oscylują w kierunku zniechęcenia, szczególnie u pracowników wypalonych zawodowo (rys. 6.3.).

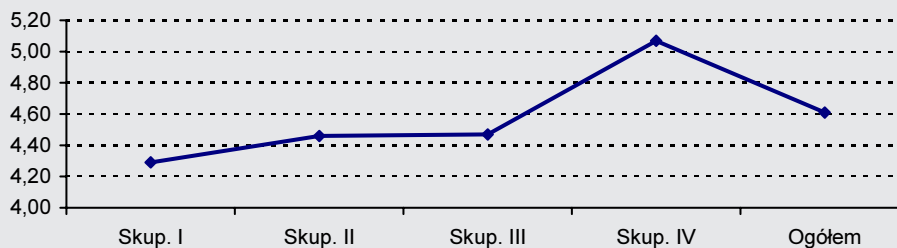


Bardziej zróżnicowane ale raczej pozytywne są odczucia pracowników administracyjnych w przypadku ogólnej satysfakcji z pracy. Jedynie pracownicy wypaleni zawodowo odbierają środowisko pracy jako źródło frustracji i w związku z tym nie odczuwają satysfakcji (rys. 6.4).



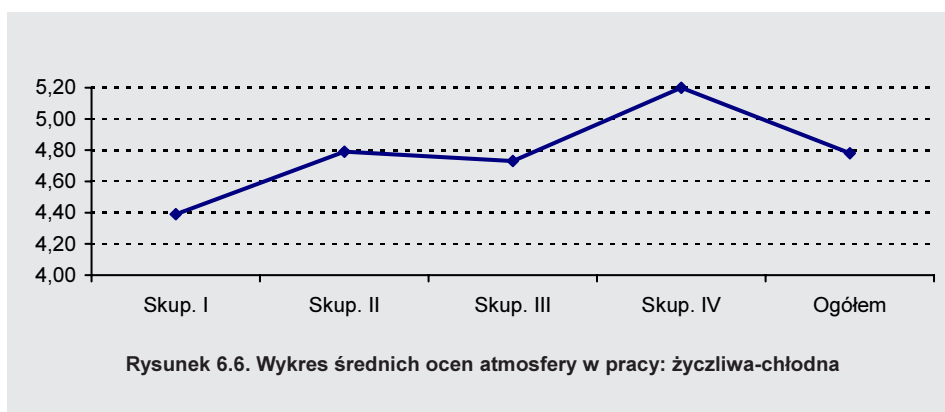
Rysunek 6.4. Wykres średnich ocen atmosfery w pracy: satysfakcjonująca-frustrująca

Samocena efektywności w pracy jest zdecydowanie wysoka wśród pracowników nie wypalonych zawodowo, w przypadku pozostałych grup kształtuje się na zbliżonym poziomie (rys. 6.5).

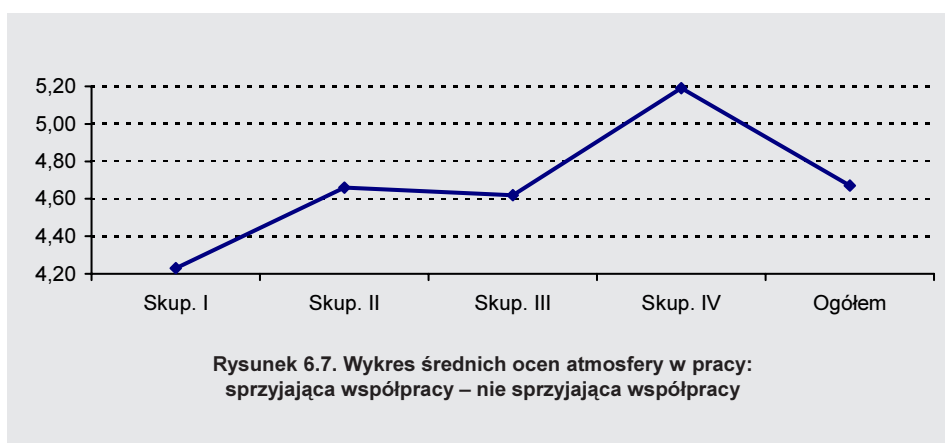


Rysunek 6.5. Wykres średnich ocen atmosfery w pracy: efektywna-mało efektywna

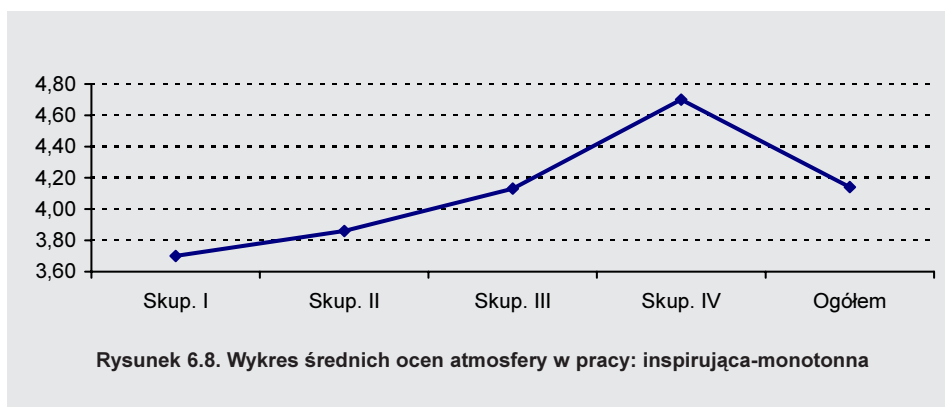
Pracownicy administracji uczelni uważają, że stosunki międzyludzkie w pracy są nacechowane życzliwością, z tym że można zauważyć na rysunku 6.6 pewną tendencję do zachowań coraz bardziej chłodnych w miarę wypalania się zawodowego (rys. 6.6).



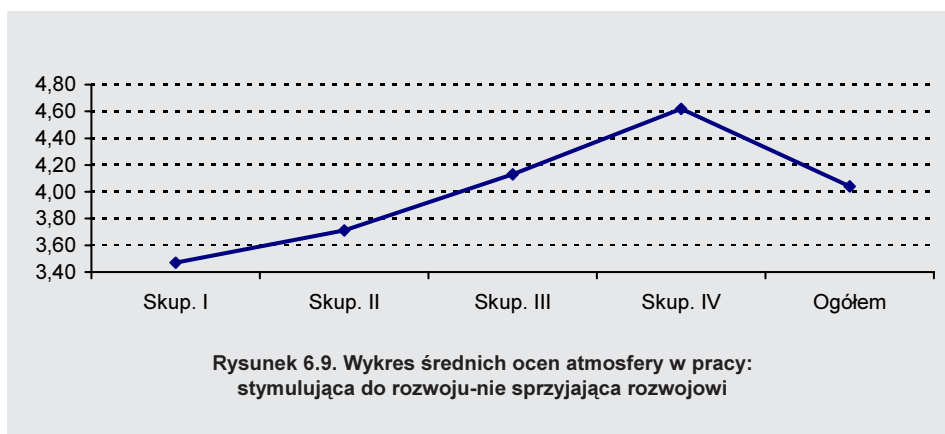
Pracownicy nie wypaleni zawodowo uważają, że atmosfera w pracy zdecydowanie sprzyja współpracy, w odróżnieniu od osób wypalonych zawodowo (rys. 6.7). Pozostali respondenci odbierają ten aspekt atmosfery raczej pozytywnie.



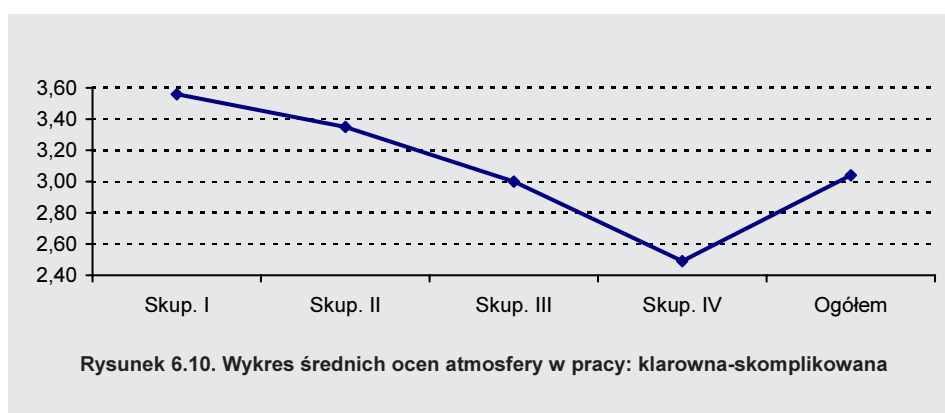
Na monotonię pracy administracyjnej skłonne są raczej narzekać osoby wypalone zawodowo. Natomiast respondenci w miarę odczuwania symptomów wypalania się w zawodzie, w coraz mniejszym stopniu, postrzegają treść wykonywanej pracy jako coraz bardziej inspirującą (rys. 6.8). Zależ-



ność tę można wytłumaczyć potrzebą naturalnego zmagania się psychiki człowieka ze stresem którego źródłem jest biurokracja w pracy. Podobnie przedstawia się ocena dotycząca aktywności zawodowej w kontekście możliwości własnego rozwoju (rys. 6.9).



Pracownicy ze skupienia I i II, atmosferę w pracy określają jako raczej skomplikowaną, a zachowania innych osób są dla nich mało czytelne i nie przewidywalne. Zupełnie odmienne zdanie na ten temat mają respondenci nie wypaleni zawodowo, którzy uważają że wszystkie zarządzenia, procedury i sposoby postępowania współpracowników są jasne i klarowne (rys. 6.10).



WYZNACZNIKI JAKOŚCI ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

Nowoczesne podejście do problematyki zarządzania jest związane z profesjonalnym system zarządzania kompetencjami, które jest podporządkowane misji i perspektywicznej strategii działań organizacyjnych (Milczarek i Pusz, 2000; Oleksyn, 1999). System zarządzania kompetencjami powinien zmierzać do umocnienia kultury organizacyjnej, w przypadku kiedy jest ona pozytywnie postrzegana przez kierownictwo i pracowników (Sajkiewicz, 2000), poprzez:

- Utrzymywanie standardów kompetencji w sytuacji przyjmowania pracowników i weryfikowania ich przydatności w ramach systemów ocen okresowych.
- Preferowanie awansowania ludzi będących symbolami wartości cenionych w organizacji, znaczących dla jej kultury i kreujących ją.

- Kultywowanie tradycji, zachęcanie do jej podtrzymywania i przekazywania.
- Preferowanie wewnętrznego awansowania osób w danej organizacji.

System zarządzania kompetencjami stanowi integralną część systemu zarządzania organizacją (obok zarządzania finansami, komunikacją, technologią itd.) i dotyczy nie tylko kierowania zespołami pracowników, ale przede wszystkim kadry zarządzającej (Oleksyn, 1999; Mięka, 2000; Dobija, 2000). Do podstawowych celów systemu zarządzania kompetencjami należy: określenie standardów kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk, ocena realnych kompetencji pracowników w tym również kadry kierowniczej, przygotowanie kadry do bieżących i przyszłych zadań, zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy oraz optymalizacji nakładów na rozwój pracowników w stosunku do efektów pracy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy tzw. portfeli kompetencji dla poszczególnych kategorii stanowisk, w tym również kompetencji menedżerskich (Oleksyn, 1999). Jak mówią znawcy przedmiotu, w praktyce bardzo trudno spotkać np. menedżera, który reprezentowałby sobą wszystkie wymagane na to stanowisko kompetencje. W sytuacji wyboru bądź sukcesji, należy poszukiwać człowieka, który ma ich możliwie dużo. Na przykład dla menedżera na najwyższym poziomie kierowania wymienia się kompetencje związane z zarządzaniem strategicznym oraz skutecznością działania (Misiołek, 1998; Kopijer, 2000; Thierry i Sauret, 1994; Kopijer, 2001).

Obserwowane obecnie zmiany w uczelni wyższej w kierunku tworzenia organizacji opartej na wiedzy, dotyczą głównie takich wartości jak kompetencje pracowników i inne niematerialne cechy związane z kadrą w niej zatrudnioną, które są głównymi wyznacznikami kultury organizacyjnej (rozdz. 4). W tego typu organizacji, władze uczelni zmierzają do położenia nacisku na profesjonalizm, który zarówno na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym przedkłada kompetencje nad formalne zakresy obowiązków na stanowiskach pracy.

W warunkach polskich uczelni, wyższe stanowiska kierownicze zajmują pracownicy naukowo-dydaktyczni, którzy są również przełożonymi pracowników zatrudnionych w pionie administracyjnym. Średnia kadra kierownicza w pionie administracyjnym częściowo wywodzi się z grona specjalistów, ale w dużym stopniu również są to przedstawiciele kadry naukowej. Zgodnie z teorią, łączenie kompetencji badawczych z kompetencjami przedsiębiorczymi jest trudne do pogodzenia ze względu na ich odmienność, stąd też pełnienie ról kierowniczych przez pracowników naukowych wymaga wyjątkowej konfiguracji kompetencji i uzdolnień.

Dane zawarte w kolejnych tabelach (od 6.9 do 6.10) przedstawiają oceny pracowników administracyjnych dotyczące różnych aspektów związanych z zarządzaniem uczelnią.

Pierwsza z tabel (tabela 6.9) prezentuje różne aspekty wiedzy o zarządzaniu, którą powinni posiadać pracownicy administracji uczelni. Mają oni w zasadzie dostęp do wszystkich materiałów niezbędnych w ich pracy

Tabela 6.9

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

WIEDZA O ZARZĄDZANIU	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Wiedza na temat reguł zarządzania uczelnią	C	C	C	B	C
2. Dostępność materiałów z uregulowaniami prawnymi	C	C	B	B	B
3. Informacje o zmianach w przepisach prawnych	C	C	B	B	C
4. Rozumienie źródeł do nowych zarządzeń w kontekście: interesów uczelni	C	C	C	B	C
5. Rozumienie źródeł do nowych zarządzeń w kontekście: interesów danej jednostki	C	C	B	B	C
6. Kultura akademicka w uczelni	D	e	D	C	D
7. Liczba szkoleń	D	E	D	D	D
8. Szkolenia zewnętrzne	D	D	D	D	D
9. Szkolenia wewnętrzne	D	D	D	C	D

zawodowej. Jednakże, zdaniem większości respondentów, konieczne jest ich ustawiczne profesjonalne doksztalcanie w celu rozumienia i właściwej interpretacji zachodzących zmian w przepisach prawnych, zarządzeniach oraz funkcjonowaniu całej uczelni. Podobnie przedstawia się problem ich przygotowania zawodowego do zagadnień zarządzania uczelnią. Fakt ten uwidacznia się w kontekście zgłaszanych potrzeb szkoleniowych przez pracowników administracji uczelni, co widać w tabeli 6.9, gdzie zdecydowanie negatywnie wypadła ocena polityki szkoleniowej (oceny D). Wydaje się, że doskonalenie kompetencji zawodowych kadry administracyjnej należy do priorytetowych zagadnień i powinno być uwzględnione przez władze uczelni w strategicznym planowaniu.

Pracownicy administracji uczelni wysoko oceniają kompetencje i działania władz uczelni w zakresie zarządzania (tabela 6.10). Tym nie mniej można zauważyć istotne różnice w ocenie związane z poziomem wypalenia zawodowego. Pracownicy nie wypaleni zawodowo postrzegają kompetencje władz uczelni w zarządzaniu jako spełniające wysokie standardy. Nieznacznie wyższe oceny dotyczące bezpośredniego przełożonego należy tłumaczyć tym, że pracownicy administracji uczelni częściej kontaktują się z nim niż z władzami uczelni.

Tabela 6.10

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Władze uczelni	C	B	B	A	B
2. Władze wydziału	B	B	B	A	B
3. Bezpośredni przełożony	B	A	B	A	A

Ocena jawności i klarowności podejmowanych decyzji przez władze uczelni jest pozytywna (tabela 6.11) i w zasadzie nie zależy od poziomu zarządzania. Generalnie, respondenci mają dobry dostęp do informacji na temat decyzji podejmowanych zarówno przez bezpośredniego przełożonego,

Tabela 6.11

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

JAWNOŚĆ I KLAROWNOŚĆ PODEJMOWANYCH DECYZJI	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Władze uczelni	C	C	B	B	B
2. Władze wydziału	B	C	B	B	B
3. Bezpośredni przełożony	B	B	B	A	B

jak też przez władze uczelni. Tym nie mniej można zauważyć, że osoby wypalone skłonne są do przerzucania odpowiedzialności na władze uczelni za własne niedociągnięcia i błędy w rozumieniu decyzji i zarządzeń. Szczęólnego znaczenia nabiera w jakim stopniu bezpośredni przełożony podejmuje jawne decyzje i jak dalece są one zasadne, ponieważ te aspekty zarządzania mają istotny wpływ na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

Ocena gospodarowania środkami finansowymi w uczelni zależy od poziomu zarządzania (tabela 6.12). Społeczność akademicka uważa, że dostępność informacji na tak istotny temat jest najmniejsza na poziomie zarządzania centralnego. Z kolei najwięcej informacji o zarządzaniu środkami finansowymi uzyskuje ona od bezpośrednich przełożonych, przy czym ocena ich jest związana z poziomem wypalenia zawodowego pracowników. Podkreślenia wymaga fakt, że jawność decyzji dotycząca środków finansowych jest miernikiem stosowania i przestrzegania zasad demokracji wewnątrz uczelnianej, które są ważnym elementem kultury organizacyjnej.

Tabela 6.12

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

ZARZĄDZANIE FINANSAMI	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Władze uczelni	C	C	C	B	C
2. Władze wydziału	C	B	C	B	B
3. Bezpośredni przełożony	C	B	B	A	B

System i metody zarządzania stosowane w uczelni a także działania zmierzające do ich usprawnienia w zasadzie zostały ocenione przez respondentów pozytywnie (tabela 6.13). Podobnie oceniana jest decentralizacja władzy na wydziały i instytuty. Badani pracownicy nie do końca są zadowoleni z podziału środków finansowych na wydziały. W tym kontekście na uwagę zasługuje również opinia respondentów na temat dążenia władz uczelni do doskonalenia systemu zarządzania. Jest to zrozumiałe, ponieważ w obecnych czasach, gdzie również w instytucjach Edukacji zaznacza się silny wpływ mechanizmów rynkowych, od osób sprawujących

funkcje kierownicze wymagane jest przygotowanie w dziedzinie zarządzania. Zdaje się to potwierdzać pewne niezadowolenie pracowników administracji, co do możliwości oceniania przez nich swoich przełożonych. Szczególnie krytyczne opinie wyrażają w tym względzie pracownicy wypaleni zawodowo.

Tabela 6.13

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

SYSTEM I METODY ZARZĄDZANIA	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Niewypaleni	Ogółem
1. System zarządzania w uczelni	C	C	B	B	B
2. Decentralizacja środków finansowych na wydziały	C	D	B	C	C
3. Decentralizacja zarządzania na wydziały	C	C	B	B	B
4. Decentralizacja zarządzania na instytuty	C	C	B	C	C
5. Zaangażowanie władz w usprawnienie systemu Zarządzania	C	C	C	B	C
6. Zlecanie zadań do wykonania	C	C	B	B	B
7. Przekazywanie kompetencji	C	C	B	B	C
8. Możliwość oceniania przełożonych	D	C	c	C	C

Z kolei respondenci nie wypaleni zawodowo spostrzegają pozytywnie takie aspekty zarządzania jak delegowanie zadań oraz kompetencji.

Oceny pracowników administracji uczelni dotyczące ich relacji z bezpośrednim przełożonym zależą od poziomu wypalenia zawodowego. Niewątpliwie na pozytywne odczucia większości respondentów wpływa stopień, w jakim przełożeni konsultują decyzje dotyczące danej osoby. Jednocześnie uważają oni, że otrzymują wsparcie od bezpośredniego przełożonego w takim sensie, że mają możliwość porozmawiania z nim na tematy ważne. Na uwagę zasługują również takie aspekty pracy przełożonego w kierowaniu pracownikami administracji uczelni, jak sposób organizacji pracy, formułowanie zadań i egzekwowanie obowiązków. Ponadto, nie bagatelna jest sprawa przestrzegania zasad dyscypliny w pracy przez samego przełożonego.

System ocen pracowniczych nie budzi większych zastrzeżeń od strony formalnej i powszechnie uważa się, że jest on celowy w podejmowanych

Tabela 6.14

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

RELACJE Z PRZEŁOŻONYMI	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Organizacja pracy przez przełożonego	C	A	B	A	B
2. Określanie obowiązków pracowników	C	B	B	A	B
3. Egzekwowanie obowiązków	C	A	B	A	B
4. Uwzględnianie opinii pracowników przy podejmowaniu decyzji	C	B	B	B	B
5. Informowanie pracownika na temat decyzji personalnych	C	B	B	B	B
6. Wsparcie od bezpośredniego przełożonego	B	B	B	A	B
7. Traktowanie pracowników przez przełożonego	B	A	A	A	A
8. Przestrzeganie zasad dyscypliny przez przełożonego	B	A	A	A	A

działaniach przez władze uczelni (tabela 6.15). Należy jednak zauważyć, że pracownicy wypaleni zawodowo mają mniej pozytywne nastawienie do wszystkich zagadnień związanych z ocenianiem w pracy.

Tabela 6.15

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

SYSTEMY OCENIANIA PRACOWNIKÓW	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Ocena efektywności pracy	C	B	B	B	B
2. Zasady oceniania	C	C	C	B	C
3. Poufność oceny indywidualnej	C	B	B	B	B
4. Celowość ocenienia	C	C	B	B	B
5. Obiektywność oceny indywidualnej	C	C	B	B	B
6. Wpływ oceny indywidualnej na rozwój zawodowy	C	c	B	B	C
7. Wpływ oceny indywidualnej na wynagrodzenie zasadnicze	D	C	C	C	A
8. Wpływ oceny indywidualnej na: wysokość premii	D	C	C	C	C

Pracownicy administracji uczelni w mniejszym stopniu są zadowoleni ze sposobu w jaki uzyskane oceny wpływają na poziom ich wynagrodzeń i wysokość premii. W przypadku pracowników wypalonych zawodowo, można mówić o wyraźnym niezadowoleniu w tym obszarze.

System ocen pracowniczych jest ważnym aspektem w nowoczesnym podejściu do zagadnień polityki kadrowej w organizacji. W systemie motywacyjnym może być kluczowym sposobem skutecznego oddziaływania na zachowanie pracowników, w celu zwiększenia efektywności ich funkcjonowania. Ponadto, oceny pracownicze powinny być związane z wprowadzaniem zmian organizacyjnych, poszerzeniem treści wykonywanej pracy, podejmowaniem nowych ról zawodowych i systemem awansowania oraz adekwatnym wynagradzaniem.

ŚRODOWISKO PRACY

W związku z rozwojem i doskonaleniem technologii, szczególnego znaczenia nabiera ocena wyposażenia poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni w tego typu urządzenia, usprawniające pracę administracyjną. Udogodnienia takie sprawiają, że praca biurowa staje się mniej uciążliwą i odbiurokratyzowaną, a tym samym zmniejsza się stopień jej monotonii.

Warunki pracy w uczelni, zdaniem badanych pracowników administracji, są zadowalające (tabela 6.16). Tym nie mniej widać pewne zróżnicowanie w ocenie różnych aspektów środowiska pracy. W związku z tym problem ten wymaga indywidualnych rozwiązań i udoskonaleń.

W ocenie środowiska pracy, na uwagę zasługuje fakt dobrego wyposażenia technicznego biur w urządzenia niezbędne w pracy administracyjnej (Tab. 6.16). Wysoko oceniony został także stan utrzymania sprzętu. Natomiast warunki fizycznego środowiska pracy takie jak wentylacja w pokoju a szczególnie oświetlenie, pozostawiają, zdaniem respondentów wiele do życzenia. Są to jednak takie aspekty fizycznego środowiska pracy, które przy pewnych nakładach finansowych dość łatwo mogą ulec poprawie.

W kontekście oceny środowiska pracy, respondenci wypowiadali się również na temat udogodnień w pracy. Jak widać w tabeli 6.17 przeważają tutaj pozytywne opinie. Pracownicy administracyjni są zadowoleni z dostępu do pokoju socjalnego oraz sieci kiosków i barków na terenie uczelni. Dobrze odbierają również przestrzeganie zarządzeń dotyczących zakazu palenia w uczelni oraz wydzielenie wystarczającej liczby miejsc dla osób

Tabela 6.16

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

ŚRODOWISKO PRACY	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Liczba pracowników w pokoju	B	A	B	A	B
2. Liczba interesantów w pokoju	C	A	B	B	B
3. Przestrzeń do pracy a zachowanie prywatności interesantów	C	B	C	B	B
4. Lokalizacja stanowiska pracy	C	C	B	A	B
5. Wentylacja w pokoju	C	C	C	C	C
6. Poziom hałasu	C	B	B	B	B
7. Oświetlenie	C	C	B	B	B
8. Estetyka pomieszczenia	C	B	B	B	B
9. Wyposażenie techniczne biura zgodne z zasadami ergonomii	C	C	B	B	B
10. Dostęp do sprzętu komputerowego	B	A	A	A	A
11. Oprogramowanie w sieci	C	B	B	A	B
12. Dostęp do drukarek	B	B	A	A	A
13. Dostęp do kopiarek	B	B	A	A	B
14. Dostęp do e-mailu, internetu	B	A	B	A	B
15. Stan i utrzymanie sprzętu	B	B	B	A	B
16. Lokalizacja innych biur	B	B	B	A	B
17. Lokalizacja obiektów uczelnianych	B	B	B	B	B
18. Bezpieczeństwo	B	B	B	A	B

palących. Ponadto, ich zdaniem, obiekty sanitarne odpowiadają wysokim standardom.

Funkcjonowanie działu socjalnego w uczelni i strategię socjalne oraz sposób organizowania wypoczynku, nie budzą większych zastrzeżeń. Również zakres i jakość usług medycznych w uczelni jest do zaakceptowania. Powodem do mniejszego zadowolenia jest dostępność obiektów sportowych i miejsc na parkingu.

Tabela 6.17

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

UDOGODNIENIA W PRACY	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Pokój socjalny	C	B	B	B	B
2. Barki, kioski	B	B	B	A	B
3. Dostępność dobrze wentylowanych miejsc dla palących	C	B	B	A	B
4. Przestrzeganie zarządzeń zakazu palenia w uczelni	B	A	A	A	A
5. Obiekty sanitarne	A	A	A	A	A
6. Obiekty sportowe	C	C	C	B	C
7. Usługi medyczne w uczelni	C	C	C	B	C
8. Zakres usług medycznych	C	C	C	B	C
9. Miejsca na parkingu	C	C	C	B	C
10. Funkcjonowanie Działu Socjalnego	C	B	C	B	C
11. Strategie socjalne uczelni	C	C	C	B	C
12. Organizacja wypoczynku	C	B	c	B	C

CHARAKTERYSTYKA PRACY

Rodzaj wykonywanej pracy zgodny z preferencjami i uzdolnieniami zawodowymi należy do jednego z najważniejszych czynników motywacyjnych. Można powiedzieć, że stopień dopasowania jednostki do warunków środowiska pracy jest wyznacznikiem poziomu satysfakcji z wykonywanego zawodu (rozdz. 2).

Dopasowanie jednostki do środowiska pracy polega na optymalizacji interakcji między indywidualnymi jej cechami a charakterystykami środowiska pracy. W przeprowadzonych badaniach uwzględnione zostało szerokie spektrum zmiennych dotyczących wykonywanej pracy od których zależy subiektywne poczucie adekwatności zawodowej a tym samym poziom satysfakcji z pracy.

W zawodach urzędniczych specyficzna konfiguracja cech indywidualnych, na które składają się preferencje konwencjonalne, przedsiębiorcze i społeczne (zgodnie z teorią Hollanda, 1992), nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wspomnianego dopasowania zawodowego i satysfakcji z pracy.

Charakter wykonywanej pracy administracyjnej w pełni odpowiada wszystkim pracownikom uczelni (tabela 6.18). Ocena taka świadczy o wysokim poczuciu ich adekwatności zawodowej, które niekoniecznie oddaje obiektywny stan rzeczy. Warto tutaj zauważyć, że grupa osób nie wypalonych postrzega wszystkie zmienne związane z charakterystyką wykonywanej pracy w sposób spójny i ocenia je wysoko. Natomiast pracownicy z grupy niedopasowanych zawodowo przejawiają wyraźne tendencje do wyrażania postaw zachowawczych w znaczeniu zawyżania ocen. Z kolei osoby wypalone zawodowo przenoszą ciężar własnej nieadekwatności zawodowej na takie aspekty jak wynagrodzenie, obciążanie dodatkową odpowiedzialnością oraz jasność przydzielanych zadań i obowiązków.

Pracownicy są zadowoleni z treści wykonywanej pracy (różnorodność zadań i stopień ich trudności) oraz sposobu przydzielania im zadań i wydawania poleceń przez przełożonego. Natomiast takie aspekty pracy jak, czas potrzebny na wykonanie poszczególnych zadań, a co zatem idzie terminy ich realizacji i obciążenie pracą w ciągu miesiąca oraz jasność przydzielanych zadań i obowiązków, są oceniane w zależności od poziomu wypalenia zawodowego. Można zaobserwować tutaj wyraźną tendencję wskazującą na obniżanie się ocen wraz wypalaniem się w zawodzie.

Wszyscy pracownicy administracyjni uważają, że potrafią organizować pracę własną, a większość z nich wypowiada się pozytywnie na temat efektywnego wykorzystywania przez siebie czasu pracy. Natomiast spostrzeżenie możliwości wykazania się własną inicjatywą i pomysłowością uzależnione jest od poziomu wypalenia zawodowego. Wiąże się to bezpośrednio z poczuciem autonomii w pracy i możliwością wykazania własnych racji. Respondenci są zadowoleni również z zakresu odpowiedzialności za pracę własną, w przeciwieństwie do odczuwanego obciążania ich dodatkową odpowiedzialnością bez formalnego awansu, które powoduje zróżnicowany stopień zadowolenia, malejący wraz ze wzrostem poziomu wypalenia zawodowego.

Wyniki zamieszczone w tabeli 6.18 nabierają znaczenia w kontekście opisanych teorii motywacji i satysfakcji z pracy. Wysoki stopień zadowolenia respondentów z takich aspektów jak treść wykonywanej pracy, zakres autonomii i odpowiedzialności, możliwość wykazania się własną inicjatywą i pomysłowością, pozwala wnioskować o ich bezpośrednim wpływie na jakość i efektywność pracy działu administracyjnego uczelni.

Generalnie można zauważyć, że w przypadku pracowników wypalonych zawodowo, ich oceny dotyczące różnych aspektów wykonywanej pracy są niższe w porównaniu z pozostałymi grupami. Obniżony poziom przystoso-

Tabela 6.18

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

CHARAKTERYSTYKA PRACY	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Niewypaleni	Ogółem
1. Charakter wykonywanej pracy	B	A	A	A	A
2. Zakres obowiązków	C	A	B	A	B
3. Sposób przydzielania zadań	C	B	B	B	B
4. Obciążenie pracą w ciągu miesiąca	C	B	B	A	B
5. Stopień urozmaicenia zadań	B	B	B	B	B
6. Stopień trudności zadań	B	B	B	A	B
7. Czas potrzebny na wykonanie poszczególnych zadań	C	B	B	A	B
8. Terminy realizacji zadań	C	B	B	A	B
9. Jasność przydzielanych zadań i obowiązków	C	B	B	A	B
10. Zakres odpowiedzialności za wykonanie własnej pracy	B	A	B	A	B
11. Wynagrodzenie w stosunku do wkładu pracy	D	C	C	C	C
12. Zakres odpowiedzialności za pracę innych	C	B	B	B	B
13. Obciążenie dodatkową odpowiedzialnością bez formalnego awansu	D	B	C	B	C
14. Zakres autonomii w pracy	B	B	B	A	B
15. Możliwość wykazania swojej racji	C	B	B	B	B
16. Organizacja pracy własnej	A	A	A	A	A
17. Efektywność wykorzystania czasu w pracy	B	A	B	A	A
18. Możliwość wykazania się własną inicjatywą	C	B	B	A	B
19. Obowiązujące przepisy i procedury	C	B	B	C	B
20. Wykonywanie tych samych zadań przez różne komórki organizacyjne	C	C	C	C	C
21. Praca w godzinach nadliczbowych	C	B	b	B	C
22. Sposób wydawania poleceń przez przełożonego	B	A	B	A	B

wania zawodowego tej grupy osób, wymaga uwagi przełożonych i podjęcia działań interwencyjnych, których potrzebę uzasadnia zarówno indywidualny poziom odczuwanego dyskomfortu, jak również jakość i efektywność wykonywanej przez nich pracy.

W tabeli 6.19. zawarte są dane na temat rozkładu liczebności respondentów ze względu na stopień w jakim wykonywana praca jest dla nich stresująca. Najczęściej podawaną kategorią odpowiedzi we wszystkich wyodrębnionych skupieniach pracowników jest opis wykonywanej pracy jako „dość stresująca” i „trochę stresująca”. Natomiast ocena „bardzo stresująca” najczęściej jest podawana przez pracowników wypalonych zawodowo.

Tabela 6.19

Rozkład liczebności odpowiedzi respondentów na pytanie: „Czy Pana(i) praca jest stresująca?” w czterech skupieniach i ogółem

POZIOM STRESU	I wypaleni		II niedopasowani		III grupa ryzyka		IV nie wypaleni		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bardzo stresująca	26	36.6	1	3.4	3	4.1	7	8.0	47	16.0
Dość stresująca	34	47.9	13	44.8	29	39.2	33	37.5	120	40.8
Trochę stresująca	11	15.5	12	41.4	39	52.7	36	40.9	107	36.4
Wcale nie stresująca	–	–	3	10.3	3	4.1	12	13.6	20	6.8
Ogółem	71	100.0	29	100.0	74	100.0	74	100.0	294	100.0

W kontekście oceny poziomu odczuwanego stresu w środowisku pracy pod wpływem presji czasu, uwzględniony został w badaniach taki aspekt jak „wystarczająca ilość czasu na dobre wykonanie pracy”. Presja czasowa należy do podstawowych determinant stresu zawodowego. Uzyskane wyniki są przedstawione w tabeli 6.20, z których wynika, że pracownicy ad-

Tabela 6.20

Rozkład liczebności odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy ma Pan(i) wystarczającą ilość czasu na dobre wykonanie pracy?” w czterech skupieniach i ogółem

	I wypaleni		II niedopasowani		III grupa ryzyka		IV nie wypaleni		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Na ogół tak	24	33.8	21	72.4	52	70.3	70	79.5	187	63.6
Czasem tak	34	47.9	7	24.1	22	29.7	17	19.3	90	30.6
Na ogół nie	11	15.5	1	3.4	–	–	1	1.1	13	4.4
Trudno mi powiedzieć	2	2.8	–	–	–	–	–	–	4	1.4
Ogółem	71	100.0	29	100.0	74	100.0	88	100.0	294	100.0

ministracji uczelni deklarują wystarczającą ilość czasu na wykonywanie zadań zawodowych, co niewątpliwie ma pozytywny wpływ na jakość wykonywanej przez nich pracy oraz odczuwaną z niej satysfakcję.

PRACA ZESPOŁOWA

Rozwój współczesnych organizacji w coraz większym stopniu związany jest ze zmianą stylu pracy, gdzie wszelkiego rodzaju struktury związane ze ściśle określonymi obszarami i zakresami obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy ulegają ewolucji w kierunku pracy zespołowej. Coraz częściej kadry zarządzające organizacjami dochodzą do wniosku, że praca zespołowa jest sposobem na pełniejsze wykorzystanie potencjału pracowników i zwiększenie ich zaangażowania w procesy pracy. W tworzeniu zespołów pracowniczych zakłada się osiągnięcie dwóch głównych celów: wzrost efektywności pracy oraz doskonalenie sytuacji pracy w taki sposób aby wiedza i kompetencje pracowników odpowiadały realizowanym zadaniom i jednocześnie umożliwiały ich rozwój zawodowy.

Zdaniem specjalistów, zespół to znacznie więcej niż grupa ludzi skazanych na wspólną pracę. Stworzenie zgranego i efektywnego zespołu jest procesem długotrwałym i wymaga dużo wysiłku, ze strony zarówno kierownika zespołu, jak i jego członków (Mandziej-Jeżyna, 2001).

Zdaniem Robbinsa (1998) samo przemianowanie grupy na zespół pracowników nie zwiększa w sposób automatyczny wzrostu jej efektywności. W pracy zespołowej musi wystąpić tzw. dodatni efekt synergii, gdzie liczy się wspólny cel i wkład w jego realizację każdego współpracownika, ma miejsce uzupełnianie się kompetencji i umiejętności, z tym że obowiązuje zarówno odpowiedzialność indywidualna, jak i zbiorowa.

Każdy zespół pracowniczy ma określoną wewnętrzną strukturę, gdzie podział władzy powinien wynikać przede wszystkim z rodzaju wykonywanych zadań oraz dojrzałości społeczno-zawodowej poszczególnych członków zespołu związanej z takimi cechami jak poziom odpowiedzialności, czy poziom aspiracji i potrzeby osiągnięć. Kierowanie zespołem wymaga delegowania części uprawnień kierowniczych na poszczególnych pracownikach. Ważnym zadaniem dla kierownika zespołu pracowniczego jest również stymulowanie do działań innowacyjnych.

Sprawne kierowanie zespołem pracowników wymaga od kierownika stosowania przejrzystego systemu wartości, przedstawienia opisów stanowisk

pracy i wymaganych kompetencji zawodowych, sprawnego zarządzania informacją oraz stosowania jasnego systemu ocen od których uzależnione będą gratyfikacje.

Rozwój uczelni i związane z nim zmiany w strukturze i naturze pracy (rozdz. 3) powodują, że tradycyjna praca, z dobrze zdefiniowanymi zadaniami i obowiązkami, która wciąż charakteryzuje działania w administracji, ulega przeobrażeniu w kierunku pracy zespołowej. Zmiany te w administracji uczelni są bardziej powiązane z kompetencjami pracowników i adaptacją do wymagań i treści zadań niż potrzebą wspólnego ich rozwiązywania.

Obserwacja sposobu pracy osób zatrudnionych w różnych jednostkach administracji wykazuje, że podstawową formą pracy w uczelni są grupy pracownicze a nie zespoły w rozumieniu modelowym, ze względu na ścisły podział zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi pracownikami. W zasadzie każdy pracownik jest odpowiedzialny za wykonywanie zadań na swoim stanowisku pracy. Jednakże sposób kierowania jednostkami administracyjnymi, jak również zachowania pracowników w sytuacji rozwiązywania wspólnych zadań przypisanych danej jednostce, posiada wyraźne atrybuty pracy zespołowej.

Jak wynika z badań (tabela 6.21) współpraca w obrębie poszczególnych jednostek organizacyjnych została oceniona wysoko przez respondentów we wszystkich porównywanych grupach. Zarówno atmosfera w nich panująca, jak również podział ról oraz doświadczenie i fachowość współpracowników są determinantami efektywnej pracy zespołowej.

Tabela 6.21

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

PRACA ZESPOŁOWA	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Realizacja tego samego zadania z innymi biurami	C	C	B	B	B
2. Współpraca w biurze	B	A	A	A	A
3. Doświadczenie i fachowość współpracowników	B	A	A	A	A
4. Podział ról w zespole	B	A	B	A	B
5. Atmosfera w zespole	B	B	A	A	A

O ile organizacja pracy w obrębie poszczególnych jednostek została oceniona wysoko, to brak koordynacji działań stanowi ewidentną przeszkodę choćby w terminowej realizacji zadań. Zdaniem respondentów usprawnienia wymaga podział pracy z uwzględnieniem specyfiki działu, ze względu na wykonywanie tych samych zadań przez różne jednostki organizacyjne i potrzebę współdziałania. Zatem doskonalenia wymaga planowanie i organizacji pracy na wyższym poziomie zarządzania.

PRZEPIŹY W INFORMACJI W UCZELNI

Komunikacja w organizacji spełnia cztery podstawowe funkcje, służy kontrowaniu, motywacji, wyrażaniu uczuć oraz informowaniu (Robbins, 1998). Komunikacja umożliwia sprawowanie kontroli nad zachowaniem pracowników, ze względu na istniejącą hierarchię oraz obowiązujące reguły postępowania. Warunkuje procesy motywacyjne z uwagi na możliwość informowania pracowników o sposobach działania w celu poprawy efektywności pracy, pozwala na formułowanie celów i delegowanie zadań oraz wyrażanie opinii na temat ich osiągnięć w pracy i tym samym powoduje wzmacnianie pożądanych zachowań. Interakcje społeczne zachodzące w zespołach pracowniczych są źródłem frustracji lub zadowolenia, natomiast komunikacja umożliwia wyrażanie uczuć i zaspokajanie potrzeb społecznych. Pełnienie ról zawodowych związane jest z ciągłym przepływem informacji koniecznych przy podejmowaniu decyzji i weryfikacji poszczególnych rozwiązań. Zdaniem Robbinsa każda z wymienionych funkcji komunikacji jest nieodzowna dla sprawnego funkcjonowania zespołów pracowniczych i organizacji. Jakikolwiek proces komunikowania się w zespole lub w organizacji spełnia co najmniej jedną lub więcej z czterech wymienionych funkcji.

Najczęściej w organizacji mówi się o dwóch poziomach komunikowania się pionowym i poziomym (Juchnowicz, 2000). Komunikowanie pionowe pozwala na przekazywanie informacji „w dół i w górę”. Komunikowanie w dół rozpoczyna się na poziomie władz instytucji i adresowane jest do wykonawców na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Kanał ten służy do przekazywania informacji przydatnych w procesach kierowania, oceny realizacji zadań, doradztwu, ocenie sytuacji bieżącej itp. Natomiast komunikacja „w górę” dotyczy składania sprawozdań, przedstawianiu propozycji, składaniu próśb, informowaniu władz o postępach w realizacji założonych celów oraz powiadamianiu o bieżących problemach.

Tabela 6.22

Oceny pracowników administracji uczelni w poszczególnych skupieniach

KOMUNIKACJA	Wypaleni	Niedopasowani zawodowo	Grupa ryzyka	Nie wypaleni	Ogółem
1. Kontakt z władzami uczelni	C	B	B	B	B
2. Kontakt z władzami wydziału	C	B	B	B	B
3. Kontakt z władzami instytutu	C	B	B	B	B
4. Kontakt z bezpośrednim przełożonym	C	C	C	C	C
5. Komunikowanie się ze współpracownikami	B	B	B	B	B
6. Przepływ informacji w uczelni	D	D	D	C	D
7. Ilość otrzymywanych informacji	C	C	C	B	C
8. Dokładność informacji	C	B	C	B	B
9. Terminowość uzyskiwanych informacji	D	B	C	C	C
10. Liczba dokumentów	C	B	C	B	C
11. Obieg dokumentów	C	B	C	B	C
12. Proporcja między ustnym a pisemnym przekazem informacji	C	C	C	C	C
13. Czytelność druków i formularzy	B	B	B	B	B
14. Informacje o ważnych wydarzeniach w uczelni	C	B	B	B	B
15. Przekazywanie informacji zgodnie z kompetencjami	C	B	B	B	B

Zapewnienie sprawnej komunikacji pionowej jest gwarancją dobrego funkcjonowania całej organizacji. Ze względu na złożoność procesów komunikacyjnych wynikających ze struktury organizacyjnej, czy liczby pracowników biorących w nich udział, komunikacja pionowa narażona jest na szereg barier, w wyniku których informacja może być zatrzymana, zniekształcona lub zmieniona.

Komunikacja pozioma związana jest z tokiem pracy, wymianą informacji bieżącej oraz informacji specjalnej w obrębie zespołu lub pomiędzy zespołami pracowniczymi, pomiędzy kierownikami na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Komunikacja pozioma zwykle sprzyja oszczędności czasu i ułatwia koordynację działań.

W tabeli 6.22 zawarte są oceny różnych aspektów związanych z przepływem informacji w uczelni. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy administracyjni uważają, że przepływ informacji w uczelni jest dobry na linii władze – pracownicy (aspekt komunikacji pionowej) i na poziomie współpracowników (aspekt komunikacji poziomej). Pozytywnie oceniony jest obieg informacji w uczelni w kontekście przekazu ich do właściwego odbiorcy zgodnie z kompetencjami. Wydaje się również, że informacje o ważnych wydarzeniach w uczelni docierają prawidłowo do wszystkich odbiorców.

Badani pracownicy uważają jednak, że obieg informacji w uczelni wymaga zdecydowanie usprawnienia (przeważają tutaj oceny D). Poszczególne aspekty przepływu informacji zostały ocenione w sposób zróżnicowany, z tym że ilość informacji, ich dokładność oraz terminowość budzi szereg zastrzeżeń ze strony respondentów.

Nieodzownym elementem w pracy administracyjnej są komunikaty pisemne, czyli wszelkie dokumenty takie jak listy, poczta elektroniczna, telefaksy, biuletyny wewnętrzne czy zawiadomienia umieszczone na tablicy ogłoszeń. Komunikaty pisemne mają pewne zalety ze względu na to, że można je przechowywać, dysponuje nimi zarówno nadawca, jak i odbiorca oraz zwykle staranniejszą się przygotowują w porównaniu z przekazem bezpośrednim. Pisemne komunikaty mają również swoje ujemne strony, do których należą czasochłonność związana z ich przygotowaniem, brak sprzężenia zwrotnego od odbiorcy potwierdzającego rozumienie zgodnie z intencjami nadawcy. Jak wynika z przeprowadzonych badań respondenci zgłaszają szereg zastrzeżeń dotyczących liczby i obiegu dokumentów w uczelni. Również proporcja między ustnym a pisemnym przekazem informacji jest zdaniem pracowników tylko do zaakceptowania. Wydaje się, że nadmierna biurokracja jest również nieodzownym elementem pracy administracyjnej i w odczuciu respondentów nie usprawnia procesów komunikowania się w uczelni w stopniu satysfakcjonującym.

Pracownicy zgłaszają zastrzeżenia odnośnie do przepływu informacji od bezpośredniego przełożonego, co wydaje się być faktem zaskakującym w świetle wcześniejszych wypowiedzi na temat relacji z przełożonym. Wynika stąd, że pracownicy administracji uczelni oczekują aktualnych i dokładnych informacji od kierownika jednostki organizacyjnej. W kontekście kierowania zespołem pracowniczym mówi się o trzech kategoriach potrzeb informacyjnych, które powinien zabezpieczyć przełożony. Pierwsza z nich dotyczy tzw. informacji bieżącej na temat aktualnych zdarzeń w środowisku pracy. Kolejna kategoria to informacja kierunkowa związana z misją, celami oraz kulturą organizacyjną instytucji. Każda innowacja, zmiana w strukturze organizacyjnej i sposobach pracy nie może pozostać bez komentarza i decyzji ze strony kadry kierowniczej. Trzecia

kategoria to informacja specjalistyczna, która odnosi się bezpośrednio do realizacji bieżących zadań. Do przełożonego należy dostarczanie informacji na temat wszelkich zmian na stanowisku pracy, nowych sposobów pracy, zmian logistycznych itp.

Rzetelna informacja od przełożonego będzie konkurować z nieformalnym obiegiem informacji w zespole pracowniczym, czyli plotką i siecią pogłosek. Pogłoski stanowią swoistą reakcję na sytuacje, które są ważne dla pracowników, a istniejąca niejednoznaczność i brak oficjalnego stanowiska ze strony kierownictwa wywołuje u nich uzasadniony niepokój. Nieformalny obieg informacji dotyczy zwykle takich spraw jak nominacje nowych osób na stanowiska kierownicze, decyzje o redukcjach zatrudnienia i sposobach wynagrodzenia lub zmiany zakresu obowiązków.

Reasumując należy stwierdzić, że w uczelni podobnie jak w każdej organizacji powinien być doskonały system informacji. Zarządzanie systemem informacji wymaga określenia następujących jego aspektów:

- ◆ Rodzaju przekazywanej informacji (w sensie treści).
- ◆ Nadawców, którzy powinni określone informacje przygotować i przekazać.
- ◆ Odbiorców, do których informacja powinna docierać.
- ◆ Rodzaju kanałów, zapewniających optymalny przepływ informacji z uwzględnieniem parametru czasu.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI Z BADAŃ

Satysfakcja z pracy kadry administracyjnej uczelni, w rozumieniu prezentowanej metodologii, jest fenomenem złożonym i wieloaspektowym, odzwierciedlającym bezpośrednio poziom demokracji wewnątrz uczelnianej i jakość procesów zarządzania w aspekcie budowania oraz doskonalenia kultury środowiska akademickiego. Z tego względu, monitorowanie satysfakcji z pracy osób zatrudnionych w administracji uczelni staje się podstawowym i niezbędnym narzędziem wspomagającym zarządzanie uczelnią wyższą. Uzyskiwane wyniki z badań są najbardziej rzetelnym i aktualnym źródłem informacji dotyczących istotnych procesów funkcjonowania szkoły wyższej.

Prezentowane wyniki z badań odzwierciedlają istotne aspekty środowiska pracy osób zatrudnionych w administracji uczelni. Wyłonienie tych obszarów w pracy administracyjnej, które powinny zostać uwzględnione w działaniach władz uczelni, związane są z wysoką trafnością i rzetelnością narzędzia pomiarowego. Uzyskane wyniki wskazują, które zagadnienia w pracy pionu administracyjnego uczelni wymagają doskonalenia:

- ✦ Kompetencje w zarządzaniu uczelnią na różnych poziomach organizacyjnych.
- ✦ Polityka kadrowa.
- ✦ Polityka szkoleniowa.
- ✦ System ocen pracowniczych.
- ✦ System wynagrodzeń.
- ✦ Praca zespołowa.
- ✦ Przepływ informacji w uczelni.
- ✦ Pomoc pracownikom wypalonym zawodowo.

Istotnym zagadnieniem mającym bezpośredni wpływ na efektywność funkcjonowania administracji uczelni oraz na jakość pracy i odczuwany poziom satysfakcji z niej płynącej jest zespół wypalenia zawodowego. Rozmiar tego zjawiska w każdej organizacji, a w szczególności w uczelniach wyższych, które były poddane badaniom wskazuje na pilną potrzebę uwzględnienia go przez władze uczelni w procesach zarządzania oraz w planach strategicznego rozwoju. Fenomen wypalenia zawodowego jest groźny nie tylko w fazie końcowej ale również w fazach pośrednich. Tak więc, z punktu widzenia jakości zarządzania uczelnią, na szczególną uwagę zasługuje grupa pracowników nie dopasowanych zawodowo, którzy w mniejszym stopniu identyfikują się z wykonywanym zawodem. Większość z nich nie posiada predyspozycji wymaganych w pracy na stanowiskach urzędniczych. Jednakże jest to grupa pracowników najmniej liczna, nie przekraczająca 10% respondentów. Pozostałe osoby to w większości pracownicy nie dotknięci syndromem wypalenia zawodowego.

Należy podkreślić, że pracownicy administracji uczelni, za wyjątkiem tych ze skupienia II (niedopasowanych zawodowo), stanowią zaangażowaną w życie uczelni grupę osób o wysokiej motywacji, pomimo zróżnicowanego poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy i wypalenia zawodowego.

Szczegółowe informacje z badań wskazują, na istnienie pewnych aspektów pracy administracji uczelni, które odbiegają od zakładanych standardów. Dalsze obszary ocenione przez respondentów w kategoriach mniej ważnych lub do zaakceptowania nie rzutują bezpośrednio negatywnie na całokształt uwarunkowań jakości i efektywności pracy pionu administracyjnego, zabezpieczającego warunki kształcenia w uczelni. Uzyskiwane wyniki z badań mogą być wykorzystane bezpośrednio w planowaniu strategicznym i procesach zarządzania uczelnią.

Opracowany kwestionariusz Satysfakcja z pracy dla pracowników administracji uczelni jest diagnostyczną metodą przeznaczoną do pomiaru zmiennych warunkujących procesy zarządzania, motywacji, satysfakcji, jakości i efektywności działań, w specyficznych warunkach środowiska akademickiego. Systemowe podejście do problemu motywacji przy konstruowaniu kwestionariusza umożliwia wieloaspektową analizę i ustalenie wpływu zmiennych indywidualnych, charakterystyk wykonywanych zadań oraz środowiska pracy na poziom satysfakcji. Ponadto, pomiar fenomenu wypalenia zawodowego, oprócz czynników obiektywnych, pozwolił na wyjaśnienie zróżnicowania ocen, których stopień zobiektywizowania wymaga weryfikacji w praktycznych działaniach przełożonych na wszystkich poziomach zarządzania.

Kwestionariusz Satysfakcja z pracy może być modyfikowany i adaptowany w zależności od potrzeb badawczych i założonych celów. Może on być implementowany do określonych warunków uczelni wyższych w Polsce, jak również w krajach Unii Europejskiej. Modyfikacja samej metody może polegać nie tylko na dostosowaniu jej treści do specyfiki środowiska pracy, ale również na uwzględnieniu nowych obszarów podlegających ocenie.

Prezentowana w tej książce metoda pomiaru satysfakcji z pracy u kadry administracji uczelni została opracowana w ramach jednolitej metodologii, służącej ocenie jakości kształcenia w kontekście budowania i doskonalenia kultury organizacyjnej środowiska akademickiego. Jest ona ważnym ogniwem, wypełniającym lukę pomiędzy codziennym zmaganiem się z rzeczywistością akademicką a potrzebą uzyskiwania wiarygodnych informacji dla celów zarządzania. Z tego punktu widzenia jest to jedyna metoda, dzięki której władze uczelni uzyskują bezpośredni wgląd w opinie wszystkich pracowników (w tym przypadku administracji) na temat istotnych aspektów jej funkcjonowania.

Elastyczność tej metody przejawia się głównie w dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, może być wdrażana i stosowana na różnych poziomach struktury organizacyjnej danego uniwersytetu, jak również w innych szkołach wyższych. Po drugie, może obejmować, na bazie jednolitej metodologii, różne

aspekty związane ze specyfiką funkcjonowania i kulturą organizacyjną danej uczelni lub części jej jednostek.

Przedstawione w książce zagadnienia satysfakcji z pracy w kontekście nowoczesnych trendów w zarządzaniu są wyznacznikiem jakości zarządzania i efektywności funkcjonowania uczelni z jednej strony oraz jakości pracy administracyjnej i efektywności działań pracowników, z drugiej strony.

LITERATURA

- Adamiec, M., Kożusznik, B. (2002). *Zarządzanie uczelniami wyższymi. Problemy psychospołeczne*. Katowice: Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology* (t. 2, s. 267–299). New York: Academic Press.
- Adams, K. (1966). Competency comes of age. *Competency*, 4, 1, 24–32.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Alluisi, E. A. (1991). The development of technology for collective training: SIMNET, a case study. *Human Factors*, 33, 343–362.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy Management Journal*, 39, 149–178.
- Bales, R. F. (1996). *Most effective leadership in context of cultural diversity*. San Diego: SCG.
- Bańka, A. (1996). O profesjonalizmie psychologicznym i jego związkach z nauką oraz etyką. *Czasopismo Psychologiczne*, 2, 2, 83–96.
- Bańka, A. (1997). Cognitive and behavioral correlates of transcultural integration in work and organization. *Mental Changes*, 3, 2, 7–16.
- Bańka, A. (2000). Psychologia zarządzania. W: J. Strelau (red.), *Psychologia* (t. 3). Gdańsk: GTP.
- Bańka, A. (2001). Metody oceny pracowników jako narzędzie realizacji TQM. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, 30, s. 23–29.
- Bartkowiak, G. (1999). *Psychologia zarządzania*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Beatty, R. W., Ulrich, D. O. (1991). Re-energizing the mature organization. *Organizational Dynamics*, 20, 16–30.
- Berry, J. (1990). Psychology of acculturation. W: E. Brislin (red.), *Applied cross-cultural psychology*. Newbury Park: Sage.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Bratnicki, M. (1980). Diagnoza klimatu organizacyjnego w procesie doskonalenia organizacji. *Ekonomika i Organizacja Pracy*, 8–9.
- Bratnicki, M., Wyciślak, M. (1980). Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza. *Prakseologia*, 4, 76.
- Bridges, W. (1995). *Job shift*. London: Nicholas Brealey.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Burchell, B. (1992). Towards a social psychology of the labour market: or why we need to understand the labour market before we can understand unemployment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 345–354.

- Burke, R. J., Cooper, C. L. (2000). *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Buunk, B. P., Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: a perspective from social comparison theory. W: W. B. Schaufeli, Ch. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 53–66). London: Taylor & Francis.
- Calder, B. J., Schur, P. H. (1981). Attitudinal processes in organizations. W: L. L. Cummings, B. M. Staw (red.), *Research in organizational behavior* (t. 3, 283–302). Greenwich CT: JAI Press.
- Caplan, R. (1983). Person-environment fit: past, present, future. W: C. Cooper (red.), *Stress research: Issues for the eighties*. Chichester: Wiley.
- Chapanis, A. (1991). To communicate the human factors message, you have to know what the message is and how to communicate it. *Human Factors Society Bulletin*, 34, 1–4.
- Cherniss, C. (1983). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills: Sage.
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: an exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1–11.
- Cooper, C. R., Payne, R. (red.), (1987). *Stres w pracy*. Warszawa: PWN.
- Cornell, C. (1999). *Wycena spółek. Metody i narzędzia efektywnej wyceny* (s. 13). Warszawa 1999.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9, 495–524.
- Czarnota-Bojarska, J. (1999). *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Derbis, R., Bańka, A. (1998). *Poczucie jakości życia a swoboda i odpowiedzialność*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Dobija, D. (2000). Miary dla kapitału intelektualnego. Określenie wartości nie finansowych aktywów firmy. *Personel*, 17, 24–25.
- Drath, W. H., Paulus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. (Report No. 156). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Eisenberger, R., Cummings, P. J., Armeli, Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 5, 812–820.
- Erez, M. (1994). Toward model of cross-cultural industrial and organizational psychology. W: H. C. Triandis, M. D. Dunette, L. M. Hough (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 559–601). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isac Pitman.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams. A guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.
- Flach, J. M., Hagen, B. A., O'Brien, D., Olson, W. A. (1990). Alternative displays for discrete movement control. *Human Factors*, 32, 685–695.
- Garg-Janardan, C., Eberts, R. E., Zimolong, B., Nof, S. Y., Salvendy, G. (1987). Expert systems. W: G. Salvendy (red.), *Handbook of human factors* (s. 1130–1171). New York: John Wiley.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F. (1988). *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. New York: Praeger.
- Greenberg, J. R. W., Pyszczyński, J., Solomon, S. (1986). The causes and consequences of the need for self-esteem: A terror management theory. W: R. F. Baumeister (red.), *Public self and private self* (s. 182–212). New York: Springer.
- Griffin, R. W., Bateman T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. W: C. L. Cooper, I. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 157–188). New York: John Wiley and Sons.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations: Structure and power*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Harrison, D. H. (1983). A social competence model of burnout. W: B. Farber (red.), *Stress and burnout in the human service professions* (s. 29–39). New York: Pergamon Press.
- Harvey, L. (1999). *CRQ: The 1999 Report on the student experience at UCE*. Birmingham: UCE.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Helin, A. (2000). *Sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*. Warszawa.
- Helin, A. (2000). Wycena i prezentacja kapitału intelektualnego w sprawozdawczości finansowej – wyzwanie dla tradycyjnej rachunkowości. W: A. Ludwiczynski (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Materiały konferencyjne.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Herzberg, F. (1968). On more time: how you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hilschhorn, L. (1995). *The workplace within. Psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81–94.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Holland, J. L. (1992). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. PAR Inc., Odessa, FL. 33556 USA.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.

- Juchnowicz, M. (2000). *Strategia personalna firmy*. Warszawa: Difin.
- Kamiński, R. (2001). *Wartość księgowa jako miara wartości przedsiębiorstwa. Wiedza i umiejętności* (s. 147–176). Poznań: Ars Nova.
- Kanfer, R. (1996). Self-regulatory and other non-ability determinants of skill acquisition. W: P. M. Gollwitzer., J. A. Bargh (red.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (s. 404–423). New York: Guilford Press.
- Kaplan, R., Atkinson, A. (1998). *Advanced management accounting* (s. 367–368). New Jersey: Prentice Hall.
- Karney, J. E. (1998). *Człowiek w środowisku pracy*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Kasl, S. (1987). Wkład epidemiologii do badań nad stresem w pracy. W: G. L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (s. 10–81). Warszawa: PWN.
- Katz, D. (1983). Motywacyjna podstawa zachowań w organizacji. W: W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji* (s. 181–184). Warszawa: PWN.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1979). *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN.
- Katzenbach, J. R., RCL Team. (1995). *Real change leaders*. New York: Random House.
- Klemp, G.O. Jr. (1980). *The assessment of occupational competence*. Report of the National Institute of Education, Washington DC.
- Kopijer, P. (2000). Kompetencje globalnych liderów. *Personel*, 19, 12.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E., III, Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20–28.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D. (1983). *Management of human services programs*. Pacific Grove Ca.: Brooks/Cole.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. W: Gruneberg, T. Wall (red.), *Social psychology and organizational behavior*. New York: Wiley.
- Locke, E. A. (1976). Job satisfaction. W: M. D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand Mc Nally.
- Łącała, Z., Noworol, Cz. (2000). Ocena jakości kształcenia w kontekście zarządzania uczelnią wyższą. W: A. Brzezińska, J. Brzeziński (red.), *Ewaluacja procesu kształcenia w szkole wyższej* (s. 175–207). Poznań: Wyd. Fund. Humaniora.
- Mandziej-Jeżyna, M. (2001). Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania. W: K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami*. Warszawa: Poltex.
- Manning, G., Curtis. K. (1988). *Morale: Quality of worklife*. Cininnati: South Western Publ.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- Martin, R., Freeman, S. (1998). The economic context of the new organizational reality. W: M. K. Gowing, J. D. Draft & J.C. Quick (red.). *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Maslach, Ch., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mikuła, B. (2000). Nowe sposoby na zasoby. Zarządzanie kompetencjami i zarządzanie talentami – propozycje dla nowoczesnych organizacji. *Personel*, 17, 24–25.
- Milczarek, D., Pusz, H. (2000). Po co zarządzanie kompetencjami? *Personel*, 10, 14.
- Miller, E. (1993). *From dependency to autonomy: Studies in organization and change*. London: Free Association Books.
- Misiólek, K. (1998). *Rola zarządu w systemie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe AE, Kraków, 59.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Muchinsky, P. N. (2000). *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Belmont CA.: Wadsworth.
- Noworol, Cz. (2000). Zarządzanie wypaleniem czy wypalenie zarządzania: Zespół wypalenia zawodowego. W: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniak (red.), *W kręgu zarządzania: Spojrzenie multidyscyplinarne* (s. 47–62) . Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Obholzer, A., Vega Zagier, R. (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in human services*. London: Routledge.
- Older, M. T., Clegg, C. W., Waterson, P. E. (1997). A critical assessment of task allocation methods and their applicability. *Ergonomics*, 40, 151–171.
- Oleksyn, T. (1999). Zarządzanie kompetencjami w organizacji – istota, cele, system. *Humanizacja Pracy*, 3, 7–28.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. New York: Avon.
- Pines, A., Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Podrzywałow, D., Pelc, D. (1999). *Wycena wartości niematerialnych i prawnych w praktyce*. Gdańsk.
- Ratajczak, Z. (1979). *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (1991). *Elementy psychologii pracy*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (red.). (1989). *Psychologiczne koszty aktywności człowieka*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.

- Ratajczak, Z. (red.). (1993). *Człowiek w procesie przemian gospodarczych*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Richbell, S. (1997). Welfare services and the quality of working life. W: F. Avallone, J. Arnold, K. de Witte (red.), *Feelings work in Europe* (s. 387–392). Milano: Guerini.
- Robbins, S. P. (1998). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the 21st Century*. New York: Prager.
- Rouiller, J. Z., Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resources Development Quarterly*, 4, 377–390.
- Rouse, W. B. (1990). Training and aiding personnel in complex systems. W: H. R. Booher (red.), *MANPRINT: An approach to systems integration* (s. 237–255). New York: van Nostrand Reinhold.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Sajkiewicz, A. (2000). Kompetencje w procesach pracy. W: M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*. Warszawa: Difin.
- Salancik, G., Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Saville, P., Sik, G., Nyfeld, G., Hackston, J., MacIver, R. (1996). A demonstration of the validity of The Occupational Personality Questionnaire (OPQ) in the measurement of job competencies across time and in separate organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 243–262.
- Scarpello, V., Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577–600.
- Schain, M. (1996). Work, employment, and mental health. W: R. Renwick, I. Brown, M. Nagler (red.), *Quality of life in health promotion and rehabilitation. Conceptual approaches, issues, and applications* (s. 327–341). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schneider, B. (red.). (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwab, D. P., Cummings, L. (1983). Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją. W: W. E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji* (t. 1, s. 184–197). Warszawa: PWN.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanstone: Peterson.
- Smith, D. B. D. (1990). Human factors and aging: an overview of research needs and application opportunities. *Human Factors*, 32, 509–526.
- Spector, P. E., (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steers, M., Porter, L. W. (1992). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

- Strykowska, M. (red.). (2002). *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco CA.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Swezey, R. W., Salas, E. (red.). (1991). *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex.
- Szynkiewicz, E.M. (2001). *Obiektywne i subiektywne predyktory różnych aspektów satysfakcji z pracy*. Uniwersytet Gdański: nie opublikowana rozprawa doktorska.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thierry, D., Sauret, Ch. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Warszawa: Poltext.
- Thornton, G. C., Cleveland, J. N. (1990). Developing managerial talent through simulation. *American Psychologist*, 45, 190–199.
- Tomaszewski, T. (1999). Uwagi o regulacji zachowania człowieka. *Studia Psychologiczne*, 37, 63–66.
- Triandis, H. C. (1991). Psychologia międzykulturowa: rozwój i osiągnięcia. *Przeegląd Psychologiczny*, 34, 7–24.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Whiddett, S. (1996). *Tools for assessment and development centres*. London: Institute for Personnel and Development.
- Witt, L. A., Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910–917.
- Wood, R., Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester: Wiley.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji*. Warszawa: PWN.

Publikacje finansowane w ramach projektu:
SQUADS, TEMPUS PHARE JEP 14324-99

Książki:

- Ren-Kurc, A., Szukała, A. (2002). *Tworzenie dokumentów obliczeniowych w arkuszu Excel. Podręcznik dla pracowników administracji uczelni wyższej*. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Brzezińska, E., Ekiert-Oldroyd, D., Jaroszewska, M., Popiołek, K., Zuber, M. (2002). *Aktywne metody nauczania w szkole wyższej. Podręcznik nauczyciela akademickiego*. Uniwersytet Śląski.
- Adamiec, M., Kożusznik, B. (2002). *Zarządzanie uczelnią wyższą. Problemy psychospołeczne*. Uniwersytet Śląski.
- Adamiec, M., Kożusznik, B. (2002). *Zarządzanie uczelnią wyższą. Materiały warsztatowe. Komunikacja. Zespoły pracownicze. Kierowanie. Planowanie strategiczne*. Uniwersytet Śląski.
- Oleksy, W., Karwacka, E. (2002). *A course in English Academic Correspondence*. Uniwersytet Łódzki.
- Herbowski, A., Oleksy, W. (2002). *University Staff Training Project 'SQUADS'*. Uniwersytet Łódzki.
- Bańka, A., Łącała, Z., Noworol, Cz., Ratajczak, Z. (2002). *University management*. Jagiellonian University.

Kwestionariusze:

- Satysfakcja z pracy. Kwestionariusz dla pracowników administracji uczelni (2001). Wersja pilotażowa. Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Procesów Edukacji, Uniwersytet Jagielloński.
- Satysfakcja z pracy. Kwestionariusz dla pracowników administracji uczelni (2002). Wersja pilotażowa. Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Procesów Edukacji, Uniwersytet Jagielloński.
- University Governance Quality. Questionnaire for Administrative Staff (2002). Unit of Psychometrics and Research into Quality of Higher Education Processes Jagiellonian University.
- Zarządzanie uczelnią. Praca naukowo-dydaktyczna, jakość kształcenia, efektywność administracji. Kwestionariusz dla nauczycieli akademickich (2002). Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Procesów Edukacji, Uniwersytet Jagielloński.
- Zarządzanie uczelnią. Zadowolenie ze studiowania, ocena jakości kształcenia. Kwestionariusz dla studentów (2002). Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Procesów Edukacji, Uniwersytet Jagielloński.