Zeszyty Naukowe
Akademii Górnośląskiej
Nr 11/2023, s. 5 - 16
DOI: 10.53259/2023.11.01

ISSN 2956-6673
e-ISSN 2956-6681

CC BY NC ND

Marta Adamczyk
Akademia Górnośląska im. W. Korfantego w Katowicach,
Katowice, Polska
e-mail: marta.adamczyk@akademiagornoslaska.pl
ORCID 0000-0001-8629-879X

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W NIEPUBLICZNYCH UCZELNIACH AKADEMICKICH W WARUNKACH RYNKU PRACOWNIKA

SELECTED ASPECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN NON-PUBLIC ACADEMIC UNIVERSITIES IN EMPLOYEE MARKET CONDITIONS

Słowa kluczowe: niepubliczne szkolnictwo wyższe, zasoby ludzkie, HRM, zatrudnienie,
***Keywords**: higher education, human resources, HRM, employment*

Streszczenie
Sytuacja na rynku pracy w sektorze szkolnictwa wyższego wymusza identyfikację wyzwań w procesie ZZL przed jakimi stoją uczelnie, w tym niepubliczne uczelnie akademickie. Analiza wybranych aspektów ZZL w NUA pokazuje, że jednym z wyzwań jest pozyskanie i utrzymanie pracowników o odpowiednich kompetencjach. Z uwagi na silną konkurencję w sektorze, muszą one opracować strategię *employer branding* pozwalającą na wypracowanie marki uczelni jako wiarygodnego pracodawcy z wyboru.

Abstract
The situation in the labor market within the higher education sector forces the identification of challenges in the HRM process faced by universities, including non-public academic universities. The analysis of selected aspects of HRM in non-public academic universities shows that one of the challenges is acquiring and retaining employees with the appropriate competencies. Due to the strong competition in the sector, they must develop an employer branding strategy that allows them to establish the university's brand as a credible employer of choice.

WPROWADZENIE

Rynek uczelni niepublicznych w Polsce przechodzi aktualnie regres. Spośród ponad 386 utworzonych od 1991 roku uczelni niepublicznych aktualnie na rynku pozostało 211, z których 27 to uczelnie akademickie. Likwidacja pozostałych uczelni podyktowana została w przeważającej mierze warunkami ekonomicznymi, na które główny wpływ miał czynnik demograficzny, tj. znaczny spadek młodzieży – absolwentów szkół ponadpodstawowych rozpoczynających studia.

Specyfika organizacji, jaką jest uczelnia wyższa pozwala na podział pracowników na dwie główne grupy: nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych, z których każda z nich ma konkretne wyznaczone zadania, jednak w znacznym stopniu różniące się od siebie.

Ważnym elementem rywalizacji pomiędzy uczelniami, wpływającym bezpośrednio na ich wizerunek jest dobór wysoko wyspecjalizowanych wykładowców, zarówno naukowców przekazujących w odpowiedni sposób wiedzę, ale także praktyków – przedstawicieli biznesu, których wieloletnie doświadczenie pokazuje jak tę wiedzę wykorzystać. Jakość kadry naukowo-dydaktycznej w oczywisty

sposób przekłada się na jakość oferty dydaktycznej, a co z tym się wiąże, na wizerunek uczelni jako organizacji. Dbałość o jakość kształcenia jest również związana z wizerunkiem uczelni jako pracodawcy wśród wykładowców oraz potencjalnej kadry naukowej, która mogłaby być zainteresowana prowadzeniem zajęć w danej uczelni wyższej.

Rynek pracy w Polsce odnotowuje począwszy od 2013 r. regularny spadek stopy bezrobocia rejestrowanego. W latach 2018 – 2023 średnia stopa bezrobocia wahała się od 5,2% – 6,3% (najwyższą wartość odnotowano w roku 2020, tj. podczas pandemii COVID-19). Obecnie mówi się o rynku pracownika: wzrost wynagrodzeń, brak specjalistów, wysokie oczekiwania pozafinansowe pracowników, to tylko niektóre wyzwania, z jakimi muszą się zmierzyć pracodawcy.

Rynek pracy w branży szkolnictwa wyższego w Polsce dzieli się na dwie składowe: rynek pracy dotyczący pracowników badawczo-dydaktycznych oraz rynek pracy dotyczący pracowników administracyjnych. W grupie pracowników administracyjnych utrzymuje się trend aktualnego rynku pracy, tj. rynek pracownika, co wymusza na uczelniach niepublicznych coraz większe formalizowanie procesów kadrowych oraz spełnianie dodatkowych wymogów np. zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem domowym czy płac na oczekiwanym przez pracownika poziomie. Z kolei aktualna sytuacja na rynku pracy w grupie pracowników badawczo-dydaktycznych jest bardzo dynamiczna, gdyż uwarunkowana jest zmieniającymi się przepisami prawa w związku z wprowadzeniem ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*.

Uczelnie niepubliczne (w tym akademickie) w Polsce stoją przed wyzwaniem kreacji i doskonalenia własnego wizerunku (zewnętrznego i wewnętrznego) jako organizacji będącej atrakcyjną, stabilną i renomowaną instytucją, a także kreującą swoją silną markę jako pracodawcy z wyboru (*employer branding*), pozwalającego na pozyskanie i utrzymanie wartościowego pracownika. Na poziomie strategicznym jest to głównie kreowanie odpowiedniego środowiska wewnętrznego, które polega na wprowadzeniu odpowiednich metod zarządzania i właściwej polityki personalnej, która jest nastawiona na budowanie lojalności pracownika względem pracodawcy [Adamczyk, Sobczyk-Kolbuch, 2021, s. 14]. Na poziomie operacyjnym to rozwój zasobów ludzkich, które będą przestrzegać wartości i realizować cele wyznaczone przez organizację [Backhaus, Tikoo, 2004].

Prezentowany artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest identyfikacja wyzwań w procesie zarządzania zasobami ludzkimi przed jakimi stoją niepubliczne uczelnie akademickie, przede wszystkim w zakresie pozyskania i utrzymania pracowników. Dokonano analizy opublikowanych prac badawczych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w szkolnictwie wyższym w Polsce i za granicą. Podjęto próbę usystematyzowania ujęcia definicyjnego, ukazania specyfiki ZZL w sektorze szkolnictwa wyższego, w tym w szczególności w uczelniach niepublicznych.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI JAKO STRATEGICZNA FUNKCJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

W literaturze przedmiotu spotkać można szereg definicji pojęcia *zarządzanie*, od tych bardzo ogólnych, traktujących to pojęcie w sposób zwięzły, po rozbudowane definicje opisujące wiele aspektów tej złożonej dyscypliny. Jednakże wszystkie te definicje zawierają w sobie aspekty opisujące czynnik ludzki, bez którego nie może istnieć żadna organizacja, a tym samym proces zarządzania nią.

Współczesne organizacje, bez względu na sektor, w którym funkcjonują oraz formy prawne elastycznie wykorzystują narzędzia dostępne w procesach zarządzania strategicznego oraz operacyjnego, w tym zwłaszcza zasoby ludzkie, stanowiące kluczowe aktywa działalności każdej organizacji, służące przede wszystkim rozwojowi oraz pozyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Zasoby ludzkie, a w szczególności ich kapitał, tj. umiejętności, kompetencje, talenty oraz predyspozycje kadry pracowniczej na wszystkich szczeblach organizacyjnych w przedsiębiorstwie stanowią obecnie najważniejszy element rynkowej walki konkurencyjnej, determinujący skuteczność oraz możliwości adaptacyjne organizacji do turbulentnego otoczenia. Ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, a efektywne zarządzanie ludźmi jest kluczem do sukcesu rynkowego każdej organizacji [Pocztowski, 2000, s. 7]. Wzmacniając to stwierdzenie należy podkreślić, iż współczesne organizacje bardzo często opierają swoją rynkową egzystencję o czynnik ludzki, traktowany jako wyłączny element procesu zarządzania (organi-

zacje wirtualne, organizacje o wysokim stopniu zaangażowania intelektualnego – firmy konsultingowe, doradcze, szkoleniowe, w tym również uczelnie wyższe i placówki edukacyjne na różnych szczeblach procesu kształcenia). W takim przypadku, zasoby materialne czy rzeczowe, o ile występują w organizacji, stanowią elementy drugorzędne, będące dodatkowymi elementami wspierającymi czynnik ludzki w procesie zarządzania i szeroko pojętego funkcjonowania organizacji w przestrzeni gospodarczej.

Przedsiębiorstwa stają obecnie przed szeregiem wyzwań współczesnego świata, których wyrazem są między innymi nasilająca się i przybierająca globalne wymiary konkurencja rynkowa, rosnące wymagania ze strony klientów przedsiębiorstw odnośnie jakości produktów i usług, transformacja cyfrowa, energetyczna i ekologiczna, coraz szybsze procesy dyfuzji innowacji, rosnący poziom scholaryzacji społeczeństwa i związane z nim zmiany w ich systemach wartości, a także problemy na pograniczu obszarów społeczno-gospodarczych, jak na przykład skutki i zagrożenia wynikające ze zmian klimatycznych, pandemii COVID-19, czy też konfliktów zbrojnych destabilizujących regiony. To wszystko wymusza zmiany podejścia organizacji (w tym również uczelni wyższych) w erze postindustrialnej, do polityki personalnej i zarządzania zasobami ludzkimi jako takimi. W związku z tym wypracowanie prawidłowo sformułowanej polityki personalnej powinno być pierwszym, a jednocześnie najważniejszym zadaniem organizacji, poprzedzającym etap rozpoczęcia realizacji strategii organizacji. Najskuteczniejszą metodą uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku jest dbałość i troska o rozwój i zaangażowanie pracowników, co dostrzega coraz szersze grono pracodawców [Sidor-Rządkowska, 2010, s. 14]. W dłuższej perspektywie czasu właściwie przyjęte założenia pozwolą na świadome kierowanie polityką personalną, rozwojem pracowników, a także wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w dynamicznym otoczeniu.

Należy podkreślić, że istota zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pozostaje na przestrzeni wieków niezmienna – konstytutywnym czynnikiem w każdej organizacji, czy to w ramach pierwszych manufaktur, czy też w ramach współczesnych korporacji, są jej pracownicy, a umiejętności menedżerskie kadry zarządzającej organizacją warunkują właściwe wykorzystanie potencjału pracowników w celu realizacji misji oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wizja i misja organizacji są zazwyczaj projekcją idei zarządzających, która kształtuje tożsamość organizacji, dlatego powinny one wyznaczać trwały kierunek dążeń pracowników [Sułkowski, 2012, s. 217].

Funkcja personalna, w której obszarze znajdują się wzajemnie przenikające się czynności o charakterze regulacyjnym i wykonawczym zasługuje na szczególną uwagę. Planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie w odniesieniu do funkcji personalnej łącznie traktowane są jako zarządzanie personelem lub kadrami [Lichtarski, 2000, s. 238]. Współcześnie jednak pojęcie funkcji personalnej najczęściej określane jest jako zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management* – HRM), jednakże istnieją poglądy, iż ludzie sami w sobie nie są zasobem, lecz dysponują zasobami (kapitałem), m. in. wiedz*ą*, umiejętnościami, zdolnościami, postawami, czy też motywacj*ą*, które przyczyniają się do osiągania celów organizacji oraz budowania i wzmacniania ich przewagi konkurencyjnej. Taka perspektywa rozumienia zasobów ludzkich wskazuje na istotny aspekt procesu zarządzania pracownikami, gdyż wewnętrzne zasoby posiadane przez pracownika mogą być rozwijane i kształtowane tak, aby przyczyniały się zarówno do jego osobistego rozwoju, jak i w szerszym zakresie do rozwoju organizacji, która tego pracownika zatrudnia.

Funkcja personalna może być także rozpatrywana jako model. Stanowi ona zbiór zadań i procesów zachodzących we współczesnych organizacjach, a procesy te są determinowane wieloma czynnikami wzajemnie na siebie oddziałującymi w turbulentnym otoczeniu, co implikuje powstawanie modeli zachowań organizacji. Według Słownika Języka Polskiego modelem nazywa się konstrukcję, schemat lub opis, który ukazuje działanie, budowę, cechy, a przede wszystkim zależności między tymi elementami przypisanymi do konkretnego zjawiska lub obiektu [https://sjp.pwn.pl – dostęp: 12.06.2019]. Modele służą do zmniejszenia złożoności rozpatrywanych zjawisk w stopniu umożliwiającym ich poznanie, ułatwiają zrozumienie charakterystycznych zjawisk odpowiednich okresów rozwoju funkcji. W tabeli 1 przedstawiono ewolucyjny charakter modeli funkcji personalnej w literaturze przedmiotu. Każdemu modelowi funkcji personalnej przypisano specyficzny stereotyp człowieka [Król, Ludwiczyński, 2008, s. 36]. Przez stereotyp należy rozumieć funkcjonujący w świadomości społecznej uproszczony i zabarwiony wartościami obraz rzeczywistości. W omawianym przypadku, obraz ten odnosi się do osób funkcjonujących w danym modelu funkcji personalnej [https://sjp.pwn.pl – dostęp: 12.06.2019].

Tabela 1. Ewolucja funkcji personalnej

Model funkcji personalnej	Stereotyp człowieka	Krótka charakterystyka faz rozwoju funkcji personalnej
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX wieku)	Człowiek ekonomiczny	• Faza zerowa (do XX wieku) – brak zinstytucjonalizowanej formy stosunku pracy • Faza I operacyjna (lata 1900–1945) – początek tworzenia komórek personalnych, pełniących rolę pomocniczą w przedsiębiorstwie. Głównym ich zadaniem było administrowanie sprawami pracowniczymi • Faza II taktyczna (lata 1945–1980) – funkcja sztabowa przypisana działowi personalnemu, wśród nowych zadań m. in. rekrutacja i derekrutacja pracowników, sporządzanie budżetów, zestawień i statystyk dla opracowania planu zatrudnienia • Faza III strategiczna (od lat osiemdziesiątych XX wieku) – wzrost rangi funkcji personalnej, formułowanie strategii personalnej i jej realizacja w ścisłym powiązaniu ze strategią całej organizacji • Faza IV przyszłościowa (od początku XXI wieku) – funkcja personalna staje się strategiczną funkcją przedsiębiorstwa, pojawia się zarządzanie wiedzą, następuje intensywny rozwój HRM (zarządzanie zasobami ludzkimi) i *employer branding* (marka pracodawcy)
Model stosunków współdziałania (lata 1930–1940)	Człowiek społeczny	
Model behawioralny i humanistyczny (lata 1950–1960)	Człowiek zewnątrzsterowny i samorealizujący się	
Model zasobów ludzkich (1960–1980)	Człowiek kompleksowy	
Model kapitału ludzkiego (koniec XX i początek XXI wieku)	Człowiek uczący się i dzielący się wiedzą	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (red.) H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2008, s. 36

Jak wynika z powyższej tabeli, na przełomie XX i XXI wieku, znacznie wzrosło znaczenie funkcji personalnej. W czwartej fazie jej rozwoju – przyszłościowej, funkcja personalna stała się strategiczną funkcją przedsiębiorstwa. Jej rola polega na umożliwieniu osiągnięcia celów organizacji poprzez podejmowanie inicjatyw i zapewnianie doradztwa oraz poparcia we wszystkich kwestiach dotyczących jej pracowników – kadra menedżerska w sposób efektywny powinna sobie radzić ze wszystkimi problemami dotyczącymi zatrudnienia i rozwoju ludzi oraz z relacjami, które zachodzą między nią a pracownikami. Powinna ona także sprzyjać tworzeniu otoczenia, które pozwala pracownikom na najlepsze wykorzystanie ich możliwości z pożytkiem zarówno dla organizacji, jak i dla nich samych [Armstrong, 2000, s. 51]. W tym czasie pojawia się również nowe pojęcie *zarzadzanie zasobami ludzkimi* jako dosłowne tłumaczenie anglojęzycznego określenia *Human Resources Management*.

Mówiąc o istocie ZZL należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na różne spojrzenia na ten aspekt. W tym celu warto wspomnieć o najistotniejszych ujęciach definicyjnych problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu, zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Wśród modeli opisujących ZZL dominuje podkreślenie postrzegania zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej każdej organizacji [Pocztowski, 2007, s. 31; Bieniok, 2006, s. 14; Armstrong, 2000, s. 19], w której zasoby ludzkie traktuje się jako składnik aktywów przedsiębiorstwa, utrzymując jednocześnie wysoki poziom ich kompetencji i zaangażowania [Storey 1995, s. 38]. Wśród teoretyków i praktyków zarządzania nieustannie toczy się dyskusja dotycząca definicji *zasobu ludzkiego*. O ile początkowo zasobem ludzkim określano jedynie pracę, to w późniejszym okresie zamiennie stosowano pojęcia zarządzanie kadrami, zarządzanie personelem, czy też zarządzanie kapitałem ludzkim. Z czasem, wraz ze wzrostem świadomości roli funkcji personalnej w organizacji oraz wzrostem znaczenia kompetencji pracowników, pojawiły się pewne odmienne percepcyjnie podejścia do tego określenia – z podejścia wartościującego, przedmiotowego na podejście podmiotowe, podkreślające znaczenie ludzi jako wartościowych pracowników, posiadających zasoby (kapitał), m. in. wiedzę, umiejętności, zdolności, postawy, czy też motywację, w których należy inwestować, po to by ich rozwój przyczyniał się do rozwoju organizacji [Ho, Kuvaas, 2020]. Tym samym pojawiła się potrzeba poszukiwania nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi.

W szerszym znaczeniu funkcja personalna jest rozumiana jako zarządzanie kapitałem ludzkim, a pracownik jest tożsamy z partnerem biznesowym [Armstrong, Baron, 2008, s. 145–146]. Zastosowanie szersze-

go spektrum rozumienia funkcji personalnej jako zarządzania kapitałem ludzkim potęguje wpływ, który pracownicy, rozumiani jako partnerzy biznesowi, wywierają na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa. Pracownicy w ramach realizacji funkcji personalnej powinni odgrywać ważną rolę w prowadzeniu firmy, w tym wnosić znaczący wkład w zarządzanie kapitałem ludzkim, poprzez tworzenie wskaźników, analizę i raportowanie na temat znaczenia zgromadzonych danych, jak również wykorzystania tej analizy jako podstawy do proponowania i planowania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Większość definicji zarządzania zasobami ludzkimi mówi o budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na wykorzystaniu potencjału, kompetencji i zaangażowania w osiąganie celów zatrudnionych w nim pracowników. Dbałość organizacji o dobór pracowników o właściwych kompetencjach, jak również nieustanne podnoszenie ich kwalifikacji pozwala na budowanie spójnego zespołu pracowników, który zbiorowym wysiłkiem i zaangażowaniem pozwala na osiągnięcie głównego celu ZZL jakim jest wsparcie organizacji w osiąganiu celów. Zatem w ujęciu strategicznym zarządzanie zasobami ludzkimi polega na skorelowaniu zdolności i motywacji pracowników z materialnymi i niematerialnymi warunkami pracy, ale przede wszystkim z kompetencjami i ich rozwojem przy współzarządzaniu ich zasobami, za ich zgodą i z ich zaangażowaniem.

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SEKTORZE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi oraz pojęcia pokrewne, które wynikają z definicyjnych ujęć zasobów ludzkich dotyczą każdego sektora gospodarki, w której występują organizacje oparte o zasoby ludzkie. Każdy z tych sektorów charakteryzuje się specyficznymi cechami, co przekłada się również na koncepcje i podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Główne elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi pozostają te same bez względu na branżę oraz sektor gospodarki, którego dotyczą. Różnią się natomiast subtelnie w rodzajach stosowanych instrumentów ZZL i sposobach ich wykorzystania. Staranne dobranie pracowników i dopasowanie ich pod względem kompetencji do przewidzianych do realizacji zadań, a także efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału, stanowi strategiczny czynnik sukcesu każdego przedsiębiorstwa.

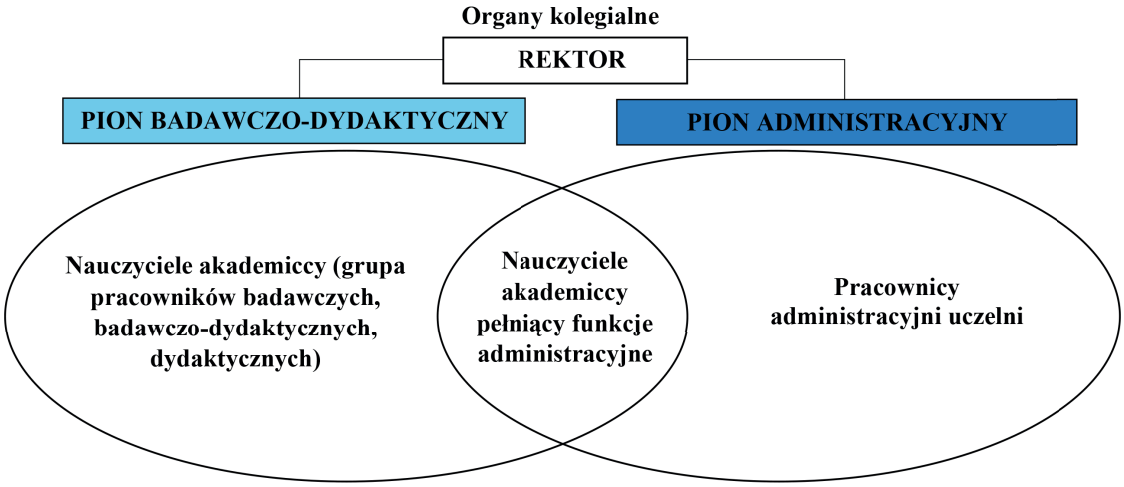
Proces, definiowany według Słownika Języka Polskiego jako przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian [https://sjp.pwn.pl/szukaj/proces.html], z założenia jest stanem ciągłym. Zatem proces zarządzania zasobami ludzkimi wymaga strategicznego myślenia, nieustannej ewolucji oraz samodoskonalenia. Brak długofalowej polityki personalnej oraz jej niespójnej koncepcji ujawnia niedostatki formalne oraz merytoryczne systemów motywacyjnych, a tym samym wskazuje na niską efektywność zarządzania zasobami ludzkimi [Stabryła, 2006, s. 98]. Realizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi powinna być zatem oparta na długofalowej strategii przygotowanej na podstawie analizy trendów ekonomiczno-społecznych występujących w danym sektorze. Prawidłowa realizacja procesu ZZL w istotny sposób wpływa na pozytywny wizerunek organizacji i postrzeganie jej jako pożądanego pracodawcy, co pozwala na pozyskanie zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach i odpowiednim kapitale.

W przypadku rynku usług edukacyjnych, a w szczególności szkolnictwa wyższego kluczowymi aspektami definiującymi zarządzanie zasobami ludzkimi są kompetencje personalne i wysokie kwalifikacje oraz zdolności intelektualne pracowników, zależne między innymi od roli pełnionej w grupie pracowników. ZZL jest szczególnym procesem zarządzania, który obejmuje swoją istotą wiele trudno mierzalnych cech osobowości pracowników i menedżerów, a praca w sektorze szkolnictwa wyższego wymaga zwykle poza wiedzą merytoryczną, również talentu do przekazywania wiedzy, opracowywania prac naukowo-badawczych i zarządzania czasem, który w obecnych czasach staje się istotnym elementem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zważywszy, że współczesne gospodarki narodowe krajów rozwiniętych funkcjonują w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, takie zagadnienia jak teorie zarządzania, rozwój i wykorzystanie wiedzy oraz kapitału intelektualnego wymusiły zmiany w wymaganiach oraz rolach, które pełnią pracownicy i menedżerowie w organizacjach, w tym w organizacjach jakimi są uczelnie wyższe. W nowych modelach szeroko pojętych organizacji, takich jak organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, wirtualna oraz oparta na wiedzy, centralną po-

zycję zajmują zawsze jednostki ludzkie, które stanowią siłę napędową każdej organizacji. To ludzie posiadający spersonalizowaną wiedzę i określone indywidualne talenty wpływają na sposób i możliwości wykorzystania wszystkich pozostałych zasobów opartych na wiedzy w każdej organizacji, zwłaszcza uczelni wyższej [Mikuła, 2020]. Stąd też wynika mocno podkreślany zarówno w teorii jak i w praktyce element procesu ZZL, jakim jest rekrutacja odpowiednich pracowników. W sektorze szkolnictwa wyższego, bez wprowadzenia odpowiednich mechanizmów w zakresie rekrutacji oraz rozwoju kadry dynamiczny rozwój szkół wyższych będzie mocno ograniczony, zmniejszając tym samym realną szansę na konkurowanie niektórych polskich ośrodków naukowych z zagranicznymi instytucjami [Szot, 2022, s.75].

Kształt struktury organizacyjnej uczelni opiera się na art. 17 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, zgodnie z którym w uczelni publicznej obligatoryjnie muszą w niej istnieć trzy organy, w pozostałym zaś zakresie uczelnia posiada autonomię statutową powierzania zadań dodatkowym organom bądź jednostkom [Antonowicz, Kosowski, Koziołek Machnikowska, Miłos, Pietrzykowski, Szot, 2019, s. 9]. Organami jednoosobowymi uczelni są rektor (obligatoryjnie) i (opcjonalnie) kanclerz, a kolegialnymi senat oraz rada uczelni (obligatoryjnie w przypadku uczelni publicznych). Zgodnie z zapisami ustawy z dnia 21 lipca 2018 r. PSWiN jedną z kompetencji rektora jest prowadzenie polityki kadrowej w uczelni [Dz.U. 2018, poz. 1668], co tym samym oznacza, iż rektor jest przełożonym wszystkich pracowników uczelni i jest odpowiedzialny za prowadzenie w niej procesu kadrowego. Proces ten jest prowadzony przy wsparciu menedżerów – HR Business Partnerów, specjalistów ZZL, doradców zawodowych oraz kadry zarządzającej bezpośrednio poszczególnymi jednostkami uczelni (wydziałami, instytutami, katedrami, kolegiami, zakładami, czy też jednostkami administracyjnymi) zazwyczaj podzielonymi w strukturze organizacyjnej uczelni na jednostki badawczo-dydaktyczne i administracyjne (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Struktura zasobów ludzkich w uczelni wyższej



Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnych klasyfikacji instrumentów ZZL, od bardzo prostych, składających się z kilku etapów (takich jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i selekcja pracowników, adaptacja społeczno-zawodowa, szkolenia i rozwój, ocena efektów pracy), po bardzo złożone, kilkunasto-etapowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi (takie, jak np.: analiza kosztów pracy, system motywacji, budowanie zespołów, zarządzanie kompetencjami, system informacji i komunikacji personalnej, style zarządzania, normowanie i wartościowanie pracy, system płacowy i premiowy, system kontroli pracowniczej, polityka awansów, proces derekrutacji) [Paszkowski, 2006, s. 254–255]. Spośród nich można wyodrębnić instrumenty ZZL, stosowane obligatoryjnie w szkolnictwie wyższym, które dla ich skuteczności, są wzajemnie ze sobą powiązane, jednakże ich charakter i metody zastosowania, z uwagi na duże zróżnicowanie zasobów ludzkich uczelni mogą być w poszczególnych grupach pracowników odmienne, mimo, iż jako proces mają dość jasną i określoną kolejność,

niezależnie od rodzaju i specyfiki organizacji [Paszkowski, 2006, s. 255]. Nie bez znaczenia są również obowiązujące uczelnie przepisy ustawy PSWiN, które determinują zarówno jakościowe, jak i ilościowe wymogi stawiane strukturze zatrudnienia. W mniejszym stopniu ograniczenia te dotyczą uczelni niepublicznych, które są bardziej autonomiczne z punktu widzenia zarządzania strukturą organizacyjną, a tym samym zasobami ludzkimi, w związku z tym, nie funkcjonują w nich jednolite zasady rekrutacyjne. Procesy rekrutacyjne i podejmowanie decyzji personalnych różnią się zatem pomiędzy poszczególnymi uczelniami. Jednakże, jak w każdym procesie ZZL, istnieją elementy obligatoryjne, z których kluczowymi są: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i selekcja pracowników, adaptacja społeczno-zawodowa, szkolenia i rozwój, budowanie zespołów, zarządzanie kompetencjami oraz ocena efektów pracy.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w uczelniach odznacza się pewnymi charakterystycznymi aspektami, różniącymi je od zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach [Sułkowski, 2017, s. 321]. Przedsiębiorstwa kierują się ekonomią: konkurencji, zysku, udziału w rynku, pracownicy są zatem podmiotami mającymi za zadanie wytworzenie dóbr ekonomicznych [Sułkowski, 2022, s. 239]. Uczelnie wyznaczają odmienne od organizacji biznesowych cele funkcjonowania, oparte o misję wytwarzania dobra społecznego, czyli nauki i edukacji. Pracownicy funkcjonują w systemach tworzących naukę, edukację wyższą oraz prowadzących do współpracy z otoczeniem, jednocześnie konkurując o prestiż, uznanie, fundusze, wybitnych badaczy i studentów [Sułkowski, 2017, s. 322]. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze szkolnictwa wyższego koncentruje się na dwóch głównych grupach pracowników – nauczycielach akademickich oraz pracownikach niebędących nauczycielami akademickimi (NNA – administracyjnych, technicznych itp.). Na obie te grupy pracowników uczelni wyższej wpływają nieco odmienne determinanty, co wynika ze specyfiki zajmowanych stanowisk i zakresu obowiązków, które są przypisane do tych dwóch głównych grup interesariuszy wewnątrz organizacji, jaką jest uczelnia wyższa. Obiema grupami zarządza w sposób efektywny i spójny kadra menedżerska, w części stanowiąca również kadrę badawczo-dydaktyczną, co udoskonala proces zarządzania, budując świadomość wyzwań oraz zagrożeń występujących w sektorze szkolnictwa wyższego.

Realizowane w pionie administracyjnym uczelni niepublicznej instrumenty ZZL, co do zasady nie odbiegają znacząco od praktyk stosowanych w biznesie. Na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat poszczególne etapy procesu ZZL ewoluowały od przypadkowych, nisko sformalizowanych działań odbiegających od wszelkich kanonów (zasad, etapów, instrumentów) [Paszkowski, 2006, s. 257], aż po coraz bardziej profesjonalne, zbliżone jakością do biznesu, wymuszone zmieniającą się sytuacją na rynku pracy.

Planowanie zatrudnienia w pionie administracyjnym uczelni niepublicznej odbywa się w oparciu o strategię organizacji, regulamin i strukturę organizacyjną oraz aktualny bilans zatrudnienia, a opis kompetencji wymaganych na danym stanowisku wynika wprost z opisów stanowisk pracy. Plan zatrudnienia ściśle związany jest z przewidywaniem popytu na określoną pracę oraz prognozowaniem podaży wewnętrznej i zewnętrznej. Kolejne instrumenty ZZL, tj. rekrutacja i selekcja pracowników, adaptacja społeczno-zawodowa, szkolenia i rozwój, budowanie zespołów, zarządzanie kompetencjami oraz ocena efektów pracy również realizowane są zgodnie z zasadami i standardami zarządzania zasobami ludzkimi w szeroko pojętym biznesie. Również kwestie dotyczące wyboru rodzaju rekrutacji są zbieżne z powszechnie stosowanymi praktykami. Wewnętrzna rekrutacja w organizacji jest równie istotna co zewnętrzna, ponieważ umożliwia aplikantom przejście na wyższe poziomy kwalifikacji i wykonywanie zawodów lub pracy o wyższym znaczeniu dla organizacji, z której ci aplikanci się wywodzą [Griffin, 2013, 424]. Analogicznie sytuacja kształtuje się w sektorze szkolnictwa wyższego, w tym szkolnictwa niepublicznego, w szczególności w pionie administracyjnym, w którym wewnętrzna rekrutacja pionowa jest często stosowanym narzędziem. Na uwagę zasługuje fakt, iż uczelnie niepubliczne i publiczne w większości prowadzą Akademickie Biura Karier, świadczące profesjonalne usługi doradztwa kadrowego, stanowiące dodatkowe wsparcie kadry menedżerskiej w podejmowaniu decyzji kadrowych. Proces i zasady zatrudnienia w tej grupie pracowników odbywają się w oparciu o aktualnie obowiązujące przepisy Kodeksu pracy oraz powiązanych aktów prawnych.

Z kolei aktualna sytuacja na rynku pracy w grupie nauczycieli akademickich jest bardzo dynamiczna, uwarunkowana zmieniającymi się przepisami prawa, m. in. w związku z wprowadzeniem ustawy PSWiN. Wpływ na proces i zasady zatrudnienia, obok przepisów wynikających z *Kodeksu pracy* i innych aktów prawnych, mają przepisy wspomnianej wyżej ustawy, w kilku różnych zakresach, m.in.:

formy zatrudnienia, terminu rozpoczęcia i zakończenia zatrudnienia, czasu pracy, wymaganych kompetencji i metod ich weryfikacji. Nauczyciele akademiccy, zgodnie z wymogami ww. ustawy to osoby zatrudnione w uczelni jako podstawowym miejscu zatrudnienia, w pełnym wymiarze czasu pracy. Ich czas pracy jest czasem zadaniowym [Dz.U. 2018, poz. 1668], co oznacza, że nie przebywają w miejscu pracy w stałych godzinach, a wynika to ze specyfiki wykonywanych zadań [Paszkowski, 2006, s. 265]. Po 2018 r., tj. po wprowadzeniu nowej ustawy PSWiN proces rekrutacji i selekcji nauczycieli akademickich uległ znaczącej transformacji, m. in. z uwagi na zmienione ww. ustawą przepisy dotyczące wymogów ilościowych i jakościowych (zniesienie tzw. *minimum kadrowego* dla prowadzonych kierunków studiów). Konieczne było dostosowanie struktury już zatrudnionej kadry dydaktycznej, a tym samym procedur rekrutacyjnych do aktualnie obowiązujących przepisów. Konieczność osiągnięcia, wymaganego wspomnianą wyżej ustawą, wskaźnika procentowego nauczycieli akademickich (tj. pracowników zatrudnionych etacie uczelni jako podstawowym miejscu zatrudnienia) prowadzących zajęcia na danym kierunku studiów, wymusiła zmianę podejścia do budowania zespołów prowadzących kształcenie. Aktualnie zespoły te tworzone są w ramach danego kierunku studiów, a ich struktura złożona jest z przedstawicieli wielu różnych dyscyplin. Zachowane natomiast zostały zespoły badawcze, prowadzące działalność naukową w ramach poszczególnych jednostek badawczych związanych bezpośrednio z daną dziedziną i dyscypliną naukową. Jeżeli chodzi o wymóg jakościowy, rekrutacja pracownika dydaktycznego zgodnie z przepisami ustawy PSWiN, w coraz mniejszym stopniu odbywa się w oparciu o kryteria związane z posiadanym stopniem lub tytułem naukowym. Decydujące natomiast są kompetencje kandydata, potwierdzające dorobek naukowy lub doświadczenie praktyczne w zakresie zbieżnym z przewidzianymi do obsadzenia przedmiotami. Z kolei w przypadku pracowników badawczych, istotne znaczenie ma aktywność naukowa i jej wartość punktowa związana z dyscypliną, w której uczelnia, w tym uczelnia akademicka poddaje się ocenie parametrycznej. Aktualnie więc wzrasta wartość pracownika czynnego naukowo i jednocześnie mającego doświadczenie praktyczne.

Istotnym aspektem pozyskiwania przez niepubliczne uczelnie akademickie pracowników badawczo-dydaktycznych jest czynnik dotyczący poziomu wynagrodzenia w sektorze szkolnictwa wyższego. Rynek pracy albo skutecznie przyciąga naukowe talenty, albo je odpycha, a niskie wynagrodzenia stanowią główne źródło problemów z efektywną rekrutacją młodej kadry [Kwiek, 2017, 64]. Praca akademicka w Polsce nie jest atrakcyjna. Młodzi ludzie doskonale znają poziom zarobków oferowanych w środowisku akademickim [Kwiek, 2015, s. 38]. Zdecydowanie odbiega on od poziomu wynagrodzenia, który mogą osiągnąć w biznesie. Atrakcyjność kariery akademickiej maleje stopniowo od dwóch dekad; maleje również relatywnie, czyli w porównaniu z warunkami pracy i płacy oferowanymi kategorii profesjonalistów [Kwiek, 2015, s. 39]. Dlatego uczelnie wyższe nieustannie zmierzają się z problemem retencji, wdrażając różnego typu działania, jak np. nagradzanie, zapewnienie work life balance, employer branding, szkolenia i rozwój, czy też ocenę wyników, a także próbując zaoferować pracownikom szereg benefitów pozapłacowych [Cariappa, Maity, 2021, s.78]. Jednym ze sposobów zapobiegania retencji może być endogamia akademicka, rozumiana jako zatrudnianie przez uczelnie członków kadry, którzy zdobyli całe lub część swojego wykształcenia na tej samej uczelni [Henningsson, Geschwind, 2022, s. 50]. Ogromną rolę wzmacniającą odgrywa tutaj zastosowanie narzędzi employer brandingu wewnętrznego, pozwalającego na zbudowanie oferty uczelni jako pracodawcy z wyboru. Niemniej jednak poziom wynagrodzenia odgrywa istotną rolę w procesie podejmowania decyzji o zatrudnieniu lub jego kontynuacji. Jest to jeden z czynników walki konkurencyjnej, nie tylko pomiędzy uczestnikami sektora szkolnictwa wyższego (w tym również niepublicznego), ale także walki pomiędzy uczelniami a szeroko pojętym biznesem. Instytucje z bardziej otwartymi systemami wynagrodzeń są w stanie przyciągać kadrę o najwyższych kwalifikacjach i osiągnięciach naukowych. Mniej sztywne systemy są bardziej atrakcyjne dla najwyższej klasy naukowców, ponieważ dopuszczają większe zróżnicowanie wynagrodzeń [Kwiek, 2017, s. 64]. Na dostępność młodych naukowców ma również wpływ niż demograficzny, który w dużej mierze zmniejszył możliwości ich zatrudnienia [Kwiek, 2015, s. 39]. W ślad za kolejnym wzrostem od stycznia 2024 r. płacy minimalnej prognozuje się również wzrost wynagrodzeń w sektorze szkolnictwa wyższego. Należy jednak pamiętać, iż aspekt ten systemowo dotyczy jedynie uczelni publicznych. Uczelnie niepubliczne staną przed dylematem dostosowania poziomu wynagrodzeń do nowych realiów korzystając, jednakże z własnych środków finansowych. Z uwagi na konieczność utrzymania atrakcyjności niepublicznej uczelni jako pracodawcy, a co się

z tym wiąże utrzymania stanu zatrudnienia na odpowiednim poziomie ilościowym i jakościowym, działania te zdają się być niezbędne i konieczne do zaplanowania z odpowiednim wyprzedzeniem.

Z aspektem wartości pracownika ściśle koreluje element systemu ZZL, związany z rozwojem pracowników (w tym naukowym), motywacją i oceną. Zgodnie z wymogami przytaczanej ustawy, nauczyciel akademicki podlega ocenie okresowej przeprowadzanej nie rzadziej niż raz na 4 lata, w szczególności w zakresie wykonywanych obowiązków oraz przestrzegania przepisów o prawie autorskim i prawach pokrewnych, a także o własności przemysłowej [Dz.U. 2018, poz. 1668]. Do obowiązków tych, w zależności od zaszeregowania pracownika (grupa dydaktyczna, badawcza lub badawczo-dydaktyczna) należy kształcenie i wychowywanie studentów lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów i/lub prowadzenie działalności naukowej, a także uczestniczenie w pracach organizacyjnych na rzecz uczelni oraz stałe podnoszenie kompetencji zawodowych [Dz.U. 2018, poz. 1668]. Zapewnienie możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych oraz prowadzenia działalności naukowej w dużej mierze leży po stronie uczelni. W przypadku niepublicznych uczelni akademickich osiągnięcia naukowo-badawcze pracowników w równej mierze jak w uczelniach publicznych wpływają na ocenę parametryczną uczelni. Istotnym aspektem zatem jest wypracowanie w uczelni procedur rozpatrywania wniosków o dofinansowanie udziału w konferencjach, szkoleniach oraz przeprowadzenia badań i przygotowania publikacji naukowych. Dodatkowym elementem wzmacniającym te działania jest możliwość aplikowania o granty naukowe do instytucji krajowych i międzynarodowych organizujących tego typu konkursy. Wymagana przepisami wynikającymi z ustawy PSWiN ocena nauczyciela akademickiego w większości uczelni, w tym również uczelni niepublicznych stanowi element spójnego wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia, w ramach którego nauczyciele dokonują samooceny, ale także podlegają ocenie studentów, w zakresie zarówno merytorycznym (wiedzy, treści nauczania, umiejętności i sposobów ich przekazywania), jak i etycznym oraz moralnym. Proces samooceny obejmuje konieczność weryfikacji i oceny własnych kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji zawodowych oraz osiąganych rezultatów samodoskonalenia [Barcik, 2006, s. 150]. Wyniki oceny jakości kształcenia, w tym oceny nauczycieli akademickich analizowane są przez powołane w tym celu komisje ds. jakości, a uzyskane wyniki i wnioski stanowią element składowy całościowej oceny pracownika.

Pracownicy pionu badawczo-dydaktycznego, tj. nauczyciele akademiccy[1] z grup pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych, stanowią grupę nauczycieli akademickich, zatrudnionych w uczelni jako podstawowym miejscu pracy, w pełnym wymiarze czasu pracy. Jednakże należy tutaj wspomnieć o dużej grupie tzw. innych osób prowadzących zajęcia, tj. wykładowców współpracujących z uczelnią na podstawie umów cywilnoprawnych, nierzadko będących nauczycielami akademickimi innych uczelni lub praktykami – interesariuszami zewnętrznymi, posiadającymi bogate doświadczenie zawodowe pozwalające na prowadzenie zajęć z poszczególnych przedmiotów. Z uwagi na konieczność zwiększania współpracy z praktyką gospodarczą i społeczną, wynikającą z przepisów przytoczonej wyżej ustawy PSWiN oraz stosownych rozporządzeń dotyczących upraktycznienia kształcenia, w szczególności na kierunkach o profilu praktycznym, grupa ta w uczelniach wyższych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, dynamicznie się powiększa i chociaż w rozumieniu przepisów *Kodeksu pracy* i *Kodeksu cywilnego* nie stanowi grona pracowników, to z punktu widzenia uczelni, jako osoby prowadzące zajęcia dydaktyczne, a tym samym będące adresatami kreowanego wizerunku uczelni stanowią istotną grupę uczestników systemu ZZL. Przemawia za tą tezą także fakt, iż osoby te również czynnie uczestniczą w wybranych etapach procesu kadrowego, tj. np. rekrutacja, selekcja, doskonalenie, czy też ocena wykonywanych zadań, zarówno przez właściwe komórki wewnętrzne, ale również przez akredytujące proces kształcenia podmioty zewnętrzne.

Wraz z wybuchem pandemii COVID-19, pojawił się dodatkowy aspekt konieczny do uwzględnienia, wpływający na bieżącą sytuację na rynku pracy, w tym również w sektorze szkolnictwa wyższego, zmieniając diametralnie sposób pracy na uczelniach wyższych, w tym zwłaszcza metody realizacji zajęć stacjonarnych (rozumianych jako zajęcia prowadzone w siedzibie uczelni). Zgodnie z zaleceniami Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego [Dz. U. z 2020 r. poz. 511, z późn, zm.] nastąpiła,

[1] Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się pojęcie nauczyciela akademickiego rozumianego jako pracownika badawczego, badawczo-dydaktycznego i dydaktycznego uczelni wyższej zatrudnionego w ramach pierwszego etatu na podstawie umowy o pracę

praktycznie z dnia na dzień, zmiana formy kształcenia na zdalną, do której mimo wcześniejszych doświadczeń, w tak intensywnym i nagłym działaniu wielu pracowników, jak również studentów miało problem z dostosowaniem się. Adaptacja szkolnictwa wyższego do form zdalnych nastąpiła, jednakże stosunkowo szybko, a wielu pracowników rozwinęło swoje umiejętności i kompetencje, w tym przede wszystkim cyfrowe, ale także i komunikacyjne oraz poszerzyło swoje doświadczenie o nauczanie zdalne. Efektem tych zmian jest wprowadzenie w większości polskich, jak i zagranicznych uczelni formy kształcenia hybrydowego, jako trwałej formy kształcenia w obecnych warunkach. Z drugiej strony adresatem zmiany formy pracy na zdalną stali się pracownicy administracyjni, obsługujący zarówno studentów, jak i kadrę badawczo-dydaktyczną. Pracownicy dotychczas pracujący w biurach, posiadający dostęp do dokumentacji na terenie uczelni, zostali przesunięci do pracy zdalnej, tj. *home office*, co spowodowało przejściowe problemy z terminowością zadań wykonywanych na rzecz studentów oraz pracowników dydaktycznych. W efekcie tych doświadczeń część uczelni zdecydowała o początkowo częściowym, a w późniejszym czasie całkowitym powrocie do pracy biurowej swoich pracowników, z zachowaniem zasad bezpieczeństwa epidemicznego. Pandemia COVID-19 wymusiła nowelizację przepisów prawa pracy poprzez wprowadzenie okazjonalnej pracy zdalnej. Z kolei pracodawcy, w tym również uczelnie niepubliczne, zobligowane zostały do dostosowania regulaminów pracy do nowych przepisów.

PODSUMOWANIE

Analizując aktualny rynek pracy w sektorze szkolnictwa wyższego, jego różnorodność oraz intensywność zjawisk na nim występujących, można jasno zdefiniować trudności i wyzwania stojące przed organizacjami, jakimi są uczelnie wyższe, w tym uczelnie niepubliczne i ich menedżerami, którzy dodatkowo zmierzają się z wyzwaniami dotyczącymi zarządzania dwoma odmiennymi w swej strukturze grupami pracowników. Uzasadnione jest zatem poszukiwanie przez menedżerów skutecznych metod przyciągania i zatrzymywania wartościowych osób o odpowiednich kompetencjach [Gadomska-Lila, 2013, s. 57]. Obok oczywistych czynników mających wpływ na pozyskanie i utrzymanie pracownika w obydwu opisanych powyżej grupach, takich jak m. in.: misja i wizja organizacji, kultura organizacyjna, polityka personalna, możliwości rozwoju, czy też czynniki ekonomiczne, coraz częściej pojawia się koncepcja *employer branding,* definiowana jako *budowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, *budowanie marki pracodawcy*, czy też *wizerunek pracodawcy z wyboru*.

Opracowanie strategii działania w zakresie wizerunku pracodawcy powinno stanowić główne wyzwanie dla zarządzających uczelniami niepublicznymi [Adamczyk, Sobczyk-Kolbuch, 2021, s.24]. Z uwagi na silną konkurencję w sektorze, zarówno wśród uczelni publicznych, jak i niepublicznych zasadna jest identyfikacja „luki pracodawcy", pozwalającej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W tym celu zasadne jest zbadanie wpływu działań employer branding na podejmowanie zatrudnienia w uczelni niepublicznej, w tym w szczególności:

1. czy czynniki pozafinansowe mają wpływ na podejmowanie decyzji o podjęciu zatrudniania w uczelniach niepublicznych,
2. jakie czynniki pozafinansowe stanowią motywator do podjęcia zatrudnienia,
3. w jakim stopniu korzyści zaproponowane w EVP – Employer Value Proposition determinują podjęcie decyzji o zatrudnieniu.

Rozpatrywane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi oraz pojęcia pokrewne, jak wspomniana koncepcja *employer branding* to znaczy koncepcja budowy wizerunku organizacji, które wynikając z definicji zasobów ludzkich składają się na zharmonizowaną koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, dotyczą każdego sektora gospodarki, w której występują organizacje oparte o zasoby ludzkie. Każdy z tych sektorów charakteryzuje się specyficznymi cechami, co przekłada się na wszystkie funkcje przedsiębiorstw, w tym również na koncepcję i podejście do zarządzania zasobami ludzkimi.

W oparciu o omówione w artykule cechy współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi opartego o koncepcję employer brandingu można wskazać następujące atrybuty ZZL uczelni niepublicznej pozwalające na wypracowanie marki uczelni jako wiarygodnego pracodawcy z wyboru (tabela 2).

Tabela 2. Cechy ZZL uczelni niepublicznej

Atrybut ZZL	Pracownicy administracyjni	Pracownicy naukowo-badawczy
Oczekiwane kompetencje pracowników	Elastyczność	Otwarcie na rozwój wiedzy
Cechy osobowe	Elastyczność	Potrzeba rozwoju wiedzy
Rekrutacja	Oparta o potrzeby i oczekiwania uczelni	Oparta o badawcze i edukacyjne potrzeby uczelni
System wynagrodzenia	Wynikający z przepisów prawa oraz sytuacji ekonomicznej uczelni	Otwarty system wynagrodzenia
System motywacyjny	System motywowania finansowego i pozafinansowego	System motywowania oparty na tworzeniu możliwości rozwoju naukowego
Rozwój i kształcenie kadry	Szkolenia pozwalające realizować cele uczelni oraz stosować zmieniające się prawo	Tworzenie warunków dostępu do nowoczesnych narzędzi dydaktycznych, badawczych oraz publikacji

Źródło: opracowanie własne

BIBLIOGRAFIA

Adamczyk M., Sobczyk-Kolbuch A., 2021: *Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako forma marketingu wewnętrznego*. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH, nr 16/2021, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, im. W. Korfantego w Katowicach, Katowice, ISSN 2451–4535

Armstrong M., Baron A., 2008: *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Kraków

Armstrong M., 2000: *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Backhaus K., Tikoo S., 2004: *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9. 501–517. 10.1108/13620430410550754.

Barcik R., 2006: *Zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym.* ATH, Bielsko-Biała

Berek J., 2016: *Identyfikacja pożądanych kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego.* Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 29, nr 1, marzec 2016, MWSE, Tarnów

Bieniok H. (red.), 2006: *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice

Cariappa P., Maity B., 2021: *The Determinants of Faculty Retention in Higher Education Institutions: A Review of Literature*. Aayushi International Interdisciplinary Research Journal, Vol. VIII, Issue X,

Drucker P., 1976: *Skuteczne zarządzanie.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Gadomska-Lila K., *Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi.* 2013: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, r., tom 30, nr 4

Griffin R.W., 2013: *Management. Principles and Practices.* 11th International edition, South-Western Cengage Learning,

Griffin R.W., 1998: *Podstawy zarządzania organizacjami.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Ho, H., Kuvaas B., 2020: *Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox.* Human Resource Management, 59 (3),

Henningsson M., Geschwind L., 2022: *Recruitment of academic staff: An institutional logics perspective*. Higher Education Quarterly, 76, https://doi.org/10.1111/hequ.12367

Khan A., Bhatti M., Hussain A., Ahmad R., Iqbal J., 2021: *Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories*. *Journal of South Asian Studies, 9* (3), doi: https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940

Klincewicz K. (red.), 2016: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa

Koźmiński A. K., Jemielniak D., 2011: *Zarządzanie od postaw*. Wolters Kluwer, Warszawa

Król H., Ludwiczyński A. (red.), 2008: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo PWN, Warszawa

Kwiek M., 2017: *Najlepiej zarabiająca kadra akademicka: rola produktywności naukowej i generowania prestiżu na uniwersytetach europejskich (a Polska)*. NAUKA 4/2017

Kwiek M., 2015: *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji.* Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa

Kwiek M., Antonowicz D., 2015: *The changing paths in academic careers in European universities: Minor steps and major milestones*. In: T. Fumasoli, G. Goastellec, B. Kehm (Eds.), *Academic work and careers in Europe: Trends, challenges, perspectives*, Springer International Publishing,

Lichtarski J., 2000: *Funkcja personalna a zarządzanie personelem.* W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław

Paszkowski J., 2006: *Kluczowe etapy procesu kadrowego w szkolnictwie wyższym.* W: P. Lisiecki, G. Nowaczyk, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą.* Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu,

Pocztowski A., 2000: *Analiza zasobów ludzkich w organizacjach.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków

Pocztowski A., 2007: *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 września 2018 r. w sprawie studiów. Dz.U. 2018 poz. 1861

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 23 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania niektórych podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19. Dz.U. z 2020 r. poz. 511, z późn, zm.

Sidor-Rządkowska M., 2010: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy.* Wolters Kluwer Polska, Warszawa

Stabryła A., 2006: Zarz*ądzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Storey J., 1995: *Human Resource Management: A Critical Text, Routledge*. London, New York,

Sułkowski Ł., 2012: *Epistemologia i metodologia zarządzania.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa

Sułkowski Ł., 2017: *Fuzje Uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?* Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa

Sułkowski Ł., 2022: *Zarządzanie uczelnią cyfrową. Między utopią wolności a dystopią władzy.* Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa

Sułkowski Ł., Seliga R., 2019: *Profesjonalizacja zarządzania uczelniami w Polsce. Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 1989-2019.*

Szałkowski A., 1996: *Wprowadzenie do zarządzania personelem.* Wyd. AE w Krakowie, Kraków

Szot A., 2022: *Polityka kadrowa i jej realizacja w europejskich uczelniach badawczych.* W: M. Kwiek, *Uczelnia badawcza 2.0. Finansowanie, zarządzanie i polityka kadrowa. Raport z badań*.

Ustawa z dnia 21 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018, poz. 1668

NETOGRAFIA

Antonowicz D., Kosowski J., Koziołek R., Machnikowska A., Miłosz M., Pietrzykowski T., Szot A., 2019: *Statut 2.0 Koncepcja porządku ustrojowego akademickiej uczelni publicznej- część A*. – dostępne: https://www.researchgate.net/publication/330263627_Statut_20_ Koncepcja_porzadku_ustrojowego_akademickiej_uczelni_publicznej-_czesc_A

Mikuła B., D*ostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/339 [dostęp 12.02.2023 r.]

https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2023,4,1.html [dostęp: 12.09.2023]

https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stopa-bezrobocia-stan-w-koncu-grudnia-2019-r-,2,89.html [dostęp: 04.09.2023]

https://sjp.pwn.pl [dostęp: 12.09.2023]