

Justyna M. Bugaj

## Wynagradzanie za efekty pracy nauczycieli akademickich – analiza przypadku Uniwersytetu Islandzkiego\*

**STRESZCZENIE.** Wynagradzanie za efekty pracy sprowadza się do ustalenia celów i zadań, które powinny zostać osiągnięte w określonym czasie. Takie podejście daje dużo swobody pracownikowi, który decyduje, kiedy i jak chce je osiągnąć. Jest ono również coraz bardziej popularne w organizacjach biznesowych. Czy jednak sprawdzi się na uniwersytecie publicznym? Celem artykułu jest omówienie wynagradzania za efekty pracy nauczycieli akademickich na wybranym przykładzie oraz przedstawienie propozycji mierników efektów pracy dla nauczycieli akademickich zatrudnionych w polskich uczeniach. Jako metody badawcze wykorzystałam krytyczną analizę treści piśmiennictwa naukowego z zakresu wynagradzania pracowników oraz analizę przypadku (*case study*) uniwersytetu, w którym wybrane do analizy praktyki sprawdzają się od wielu lat. Definicję uniwersyteckiego nauczyciela akademickiego przyjąłam za Eurydice, gdzie oznacza on zarówno wykwalifikowanych pracowników uczestniczących w procesie kształcenia, jak i tych, którzy wykonują pewne zadania związane z zarządzaniem i/lub koordynacją pracy wszystkich pracowników na uczelni<sup>1</sup>. W związku z tym nie uwzględniłam specyfiki wynagradzania za efekty pracy kadry administracyjnej (pracowników sekretariatów, księgowości, administracji finansowej itp.). Pojęcia „uniwersytet” i „uczelnia” stosowałam zamiennie, choć nie oznaczają one tego samego. W pierwszej części skupiłam się na przedstawieniu założeń wynagradzania za efekty pracy oraz opisaniu przykładowych efektów pracy nauczyciela akademickiego w wyodrębnionych obszarach jego aktywności zawodowej. W drugiej części przedstawiłam analizę przypadku wybranego uniwersytetu oraz dyskusję opisywanych praktyk. W zaprezentowanym przykładzie powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy następuje w formie bezpośredniej (np. premie i nagrody) i pośredniej (np. dodatkowe premie roczne). Takie podejście

---

\* Niniejsze rozważania stanowiły podstawę wystąpienia na III Ogólnopolskiej Konferencji Bada-czy Szkolnictwa Wyższego, rozwijają one rozważania opublikowane wcześniej w rozdziale 5.2 „Wyna-gradzanie za efekty pracy” (Bugaj 2016b: 107-111).

<sup>1</sup> Określenie „nauczyciel akademicki” pracujący na uniwersytecie jest dość szerokie, gdyż obej-muje również osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu lub w ramach umów cywilnoprawnych (w przypadku Polski), w tym doktorantów prowadzących zajęcia dydaktyczne oraz tzw. prekarną siłę roboczą (pracowników tymczasowych). Szerzej: Szadkowski 2013: 306.

wymaga jasnego ustalenia i komunikowania zasad funkcjonującego systemu wynagrodzeń wszystkim pracownikom oraz uświadomienia im ich roli w efektywnym działaniu całej uczelni. Jest to także przykład systemowych działań dotyczących powiązania strategii wynagrodzeń ze strategią uczelni.

**SŁOWA KLUCZOWE:** wynagradzanie za efekty pracy, wynagradzanie nauczycieli akademickich, Uniwersytet Islandzki

## Wstęp

W Polsce obowiązuje definicja wynagrodzenia przyjęta w Genewie 1 lipca 1949 r. na Konwencji Konferencji Ogólnej Międzynarodowej Organizacji Pracy, według której „wynagrodzenie jest dającą się wyrazić w gotówce i ustaloną przez umowę lub ustawodawstwo krajowe płacą, która na mocy pisemnej lub ustnej umowy najmu usług należy się pracownikowi bądź za pracę wykonaną lub która ma być wykonana, bądź za usługi świadczone lub które mają być świadczone” (Konwencja nr 95). W kontekście polskim „wynagrodzenie za pracę jest okresowym świadczeniem majątkowym, przysługującym za pracę świadczoną w ramach prawnego stosunku pracy odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości” (Państwowa Inspekcja Pracy). Poziom wynagrodzeń powinien skłaniać pracownika do określonego zachowania, toteż musi spełniać kilka podstawowych zasad (Sułkowski 2001: 72):

- premiować zaangażowanie,
- premiować systematyczność,
- być przejrzysty i stabilny,
- być zróżnicowany w zależności od trudności pracy czy oczekiwań względem pracownika.

Poziom wynagrodzenia<sup>2</sup> na określonym stanowisku uzależniony jest najczęściej od wysokości płac na podobnych stanowiskach, a dodatkowo uwzględnia kryteria rynkowe. Dlatego też coraz częściej przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia obok trudności pracy bierze się pod uwagę także osiągnięte przez pracownika efekty lub jego zachowanie (w tym motywację i zaangażowanie) (Pocztowski 1998: 177-179). Wynagradzanie za efekty pracy jest podejściem skłaniającym pracowników do skupiania się na aktywnościach zawodowych spójnych z celami organizacji. Stanowi proces dochodzenia do wspólnego rozumienia i osiągnięcia celów, tak w krótkim, jak i w długim czasie (Armstrong 2011: 535-553). Przy czym celem wynagradzania (Sekuła 2013: 320-322) za efekty pracy jest uzależnienie wysokości finansowania od mierzalnych rezultatów pracy. Efekty pracy (Skowron-Mielnik 2016: 156)<sup>3</sup> są tutaj

<sup>2</sup> Rzeczownik „wynagrodzenie” pochodzi od czasownika „wynagradzać”, oznaczającego również danie nagrody, zapłaty, odszkodowania. Wyrazami bliskoznacznymi, ale nie tożsamymi są: płaca, pensja, zarobek, zapłata (Sekuła 2013: 15).

<sup>3</sup> W obszarze biznesowym można znaleźć różne koncepcje wynagradzania za efekty, takie jak: HIPW High Involvement Work Practices, HPWS High Performance Work System.

rozumiane jako bezpośrednie wyniki pracy i zachowania, które realizują i przejawiają pracownicy, wykonując powierzone im zadania. Nakłady pracy to wysiłek fizyczny i umysłowy, mierzalny i niemierzalny, ponoszony przez pracowników na realizację zadań. Wynagrodzenie za efekty powinno więc nastąpić wtedy, kiedy wystąpi spodziewana przez pracodawcę różnica między nakładami pracy a efektami pracy.

Ze względu na wieloaspektowość działań uczelni publicznych w Polsce system wynagrodzeń nauczycieli akademickich nie jest jednorodny. Składa się z wynagrodzenia zasadniczego, wynagrodzeń dodatkowych i okresowych dodatków do wynagrodzeń (rozporządzenie MNiSW z 5 października 2011 r.). Źródłem wynagrodzeń jest zarówno dotacja na działalność dydaktyczną, jak i środki zewnętrzne, które można podzielić na te uzyskane z odpłatnie świadczonej działalności dydaktycznej oraz uzyskane na realizację szeroko rozumianych projektów i indywidualnych zamówień różnych zleceniodawców publicznych i niepublicznych. W konsekwencji źródła przychodów nauczycieli akademickich są różnorodne, a łączna kwota środków pieniężnych stanowiących przychód poszczególnych pracowników jest bardzo zróżnicowana.

Na efekty pracy nauczyciela akademickiego wpływają różne czynniki: niezależne i zależne od niego, np. kwalifikacje, kompetencje, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje, cechy osobowościowe, oraz zewnętrz- i wewnętrzne organizacyjne. Stąd o końcowym wyniku jego pracy decyduje również kultura organizacyjna, relacje ze współpracownikami, a także wielkość pensum dydaktycznego, liczba godzin ponadwymiarowych oraz obciążenie innymi czasochłonnymi obowiązkami. Należy przy tym pamiętać, że „pracownik wiedzy nie generuje kosztów pracy, a wydatki na jego zatrudnienie i utrzymanie w strukturze organizacyjnej powinny mieć charakter inwestycji kapitałowej o określonej formie zwrotu i określonym horyzoncie czasowym osiągnięcia progu rentowności” (Kawka 2011).

Należy również zwrócić uwagę na kwestię efektywności wynagrodzeń za pracę określanej przez rezultaty prawidłowej realizacji zadań w danym obszarze działalności oraz przez uzyskanie oczekiwanej różnicy między nakładami a osiągniętymi wynikami. Efektywność obejmuje dwa składniki: skuteczność, czyli stopień realizacji celów, oraz sprawność, czyli stosunek korzyści związanych z osiągniętymi celami do poniesionych na ich osiągnięcie nakładów (Pocztowski 1998: 47-48; Filipowicz 2008). Bardziej szczegółowo na temat efektywności wynagrodzeń pisała Marta Juchnowicz (2011a: 103-114), a kontekst produktywności naukowców rozwijał Marek Kwiek (2015), z kolei różnice w poziomie wynagrodzeń między najlepszymi pracownikami wybranych uczelni można znaleźć w publikacjach Jerzego Wilkina (2010).

## 1. Mierzenie efektów pracy nauczycieli akademickich w Polsce

W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia do badania efektów pracy nauczycieli akademickich. Efekty mogą być cząstkowe, proste lub złożone, krótko- lub długoterminowe, retrospektywne i prospektywne oraz mierzone ilościowo, jakościowo lub metodami mieszanymi. Jednak najczęściej sposób osiągnięcia przedstawionych efektów skupia się na jakości pracy, a osiągnięcie efektów na ilości zrealizowanych mierników efektu (Sidor-Rządkowska 2011: 161; Jacukowicz 2001: 91). Przy czym ogólnym i podstawowym miernikiem pracy ludzkiej może być zmierzenie ilości czasu pracy poświęconego na osiągnięcie określonego celu (Listwan 2005). W przypadku nauczycieli akademickich znajdują one wyraz w oczekiwaniu określonego zachowania i uzyskiwania przez nich wyników w trzech najbardziej popularnych obszarach aktywności<sup>4</sup>:

- dydaktycznym – związanym z kształceniem i wychowywaniem studentów oraz upowszechnianiem wiedzy,
- naukowo-badawczym – związanym np. z prowadzeniem badań naukowych i prac rozwojowych, rozwijaniem twórczości naukowej albo artystycznej,
- organizacyjnym – związanym np. z uczestnictwem w pracach organizacyjnych uczelni.

Jak dotąd kryteria oceny uzyskania efektów pracy w tych trzech obszarach aktywności nauczycieli akademickich były różnorodne, choć zbliżone w różnych uniwersytetach polskich. Wynikają one z zapisów ustawowych, mimo iż zasady i procedury szczegółowe tej oceny ustalane są przez senaty uczelni. W procesie tym z założenia biorą udział różne strony, najczęściej: studenci, współpracownicy oraz bezpośredni przełożeni.

I tak jeśli chodzi o ocenę efektów pracy w obszarze dydaktyki i kształcenia, odbywa się ona najczęściej po każdym semestrze i jest dokonywana przez słuchaczy uczestniczących w zajęciach dydaktycznych ocenianego nauczyciela. W razie potrzeby ma również miejsce ocena dokonywana przez bezpośredniego przełożonego lub współpracowników, będąca wynikiem np. hospitacji zajęć, szczególnie przy wykorzystaniu modelu rozwojowego z koncepcji Davida Goslinga (2002)<sup>5</sup>. W przypadku przygotowania mierników do oceny efektów pracy w obszarze dydaktycznym można wziąć pod uwagę następujące kryteria:

---

<sup>4</sup> Zostały one wybrane, opracowane i pogrupowane na podstawie zadań wynikających z ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, w odniesieniu do osób zatrudnionych na uniwersytecie można wyodrębnić ich znacznie więcej.

<sup>5</sup> Wyodrębnił on: model ewaluacyjny (*evaluation model*), model rozwojowy (*development model*) oraz model wzajemnej hospitacji (*peer review model*).

- oceny udzielane studentom na zaliczenie prowadzonych przedmiotów (analiza ilościowa i jakościowa),
- przygotowane programy studiów, opracowane treści nowych kierunków i specjalności (analiza ilościowa i jakościowa),
- opracowane sylabusy, opracowane treści przedmiotu do kształcenia zdalnego (e-learning), (analiza ilościowa),
- wystąpienia na konferencjach, seminariach i innych spotkaniach dydaktycznych (analiza ilościowa i jakościowa),
- przygotowane publikacje dydaktyczne, skrypty, złożone przez studentów egzaminy (analiza ilościowa i jakościowa),
- sposób wywiązywania się z realizacji powierzonych zajęć (analiza jakościowa),
- liczba godzin prowadzonych wykładów i seminariów naukowych (analiza ilościowa),
- liczba wypromowanych dyplomantów (analiza ilościowa).

Ocena efektów pracy w obszarze naukowym dokonywana jest w cyklu najczęściej rocznym lub dwuletnim, samodzielnie przez nauczyciela akademickiego. Sposób dokonywania tej oceny jest dwojaki, najczęściej według znanych wcześniej mierników w specjalnie do tego przygotowanym kwestionariuszu. Ocenę jakościową przeprowadza bezpośredni przełożony lub inna wydelegowana do tego osoba. Oceny mieszanej (ilościowej i jakościowej) dokonuje sam nauczyciel akademicki. Mierniki oceny efektów pracy w tym obszarze mogą być modyfikacją tych przedstawionych w tabeli 1, z uwzględnieniem dziedziny i dyscypliny oraz stopnia lub tytułu naukowego posiadanego przez pracownika.

Najbardziej wymiernym efektem pracy w tym obszarze jest uzyskanie stopnia lub tytułu naukowego. Wymaga on często kilku, a nawet kilkunastu lat pracy (Grabowski 2010). Stąd ważne dla nauczyciela akademickiego może być wzięcie pod uwagę jego różnych innych działań przyczyniających się do osiągnięcia tego efektu. Znaczące mogą być następujące mierniki: liczba cytowań, nagrody i wyróżnienia naukowe, patenty, projekty, aktywny udział w konferencjach międzynarodowych, udział w realizacji grantów, liczba wypromowanych magistrów/doktorów, recenzowanie prac i referatów, opiniowanie podręczników/skryptów (Jastrzęb-Mrozicka i Kuniński 1995: 20-21), a także liczba publikacji wydanych za granicą, członkostwo i funkcje pełnione w międzynarodowych organizacjach.

Z kolei ocena efektów uzyskanych w obszarze organizacyjnym (zarządczym) jest dokonywana najczęściej w cyklu dwuletnim lub czteroletnim przez bezpośredniego przełożonego i/lub współpracowników. W ramach jakościowych mierników oceny w tym obszarze można wziąć pod uwagę sposób wywiązywania się nauczyciela akademickiego z powierzonych mu obowiązków kierowniczych. W tym przypadku ważne stają się efekty i osiągnięcia kierowanej przez niego jednostki organizacyjnej, efekty pracy jej pracowników czy rodzaj i charakter współpracy z innymi jednostkami oraz uczelniami (Bugaj 2016b). Wymiernym efektem jest także wartość

Tabela 1. Przykładowe mierniki ilościowe oczekiwanych efektów w obszarze naukowym

Oczekiwany efekt	Przykładowe mierniki
Osiągnięcie naukowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba autorskich publikacji naukowych w czasopiśmie krajowych i międzynarodowych</li> <li>• liczba autorskich monografii</li> <li>• liczba współautorskich publikacji naukowych i udział w opracowaniach zbiorowych</li> <li>• redakcja w monografii naukowej</li> </ul>
Aktywność naukowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba wystąpień na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych</li> <li>• czas członkostwa w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism</li> <li>• liczba zrealizowanych projektów naukowo-badawczych krajowych, europejskich i innych międzynarodowych</li> <li>• czas kierowania zespołami badawczymi realizującymi projekty finansowane w drodze konkursów krajowych i zagranicznych</li> </ul>
Współpraca międzynarodowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba staży naukowych zagranicznych (wraz z określeniem czasu ich trwania)</li> <li>• liczba dokonanych ocen projektów międzynarodowych</li> <li>• liczba recenzji prac publikowanych w czasopiśmie międzynarodowych z zastosowaniem wskaźnika <i>impact factor</i></li> <li>• czas członkostwa w międzynarodowych organizacjach i towarzystwach naukowych</li> <li>• liczba godzin przepracowanych w międzynarodowych zespołach eksperckich</li> <li>• uczestnictwo w programach europejskich i innych programach międzynarodowych</li> <li>• liczba godzin przepracowanych w międzynarodowych zespołach badawczych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

pozyskanych funduszy ze źródeł zewnętrznych. Przykładowe mierniki ilościowe mające zastosowanie w tym obszarze prezentuje tabela 2.

Ciekawe zmiany w dotychczasowym systemie wynagradzania i motywowania nauczycieli akademickich pracujących w publicznych uczelniach w Polsce zostały sformułowane w raporcie przygotowywanym przez zespół Millward Brown SMG/KRC (2010: 9) na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Zespół ten zaproponował wprowadzenie podziału płac w zależności od corocznej oceny pracy pracowników i ich klasyfikacji do jednej z trzech grup: A (najefektywniejszych pracowników), B (pracowników przeciętnych) oraz C (pracowników najmniej efektywnych). Owo rozwiązanie może skutkować automatycznymi podwyżkami dla najlepszych na wydziale, przynajmniej na okres roku kalendarzowego lub do następnego

Tabela 2. Przykładowe mierniki ilościowe oczekiwanych efektów w obszarze organizacyjnym

Oczekiwany efekt	Przykładowe mierniki
Współpraca z otoczeniem społecznym i gospodarczym	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba ekspertyz i innych opracowań wykonanych na zamówienie instytucji publicznych lub przedsiębiorców</li> <li>• liczba funkcji zarządczych w spółkach prowadzących działalność badawczo-rozwojową, instytucjach finansowych, kancelariach prawniczych, placówkach terapeutycznych i innych organizacjach o charakterze publicznym</li> <li>• liczba godzin przepracowanych w zespołach eksperckich i konkursowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

cyklu oceny. Kryteria wyróżniania najlepszych może zdefiniować rektor, choć może to być też wynik ustaleń międzyuczelnianych. Wtedy takie kryteria powinny zostać opublikowane w odpowiednim akcie prawnym (np. rozporządzeniu MNiSW). Przyjęte kryteria dotyczące wymaganych efektów i uzależniające od nich poziom wynagrodzenia powinny mieć swoje odwzorowanie w kontraktach z nauczycielami akademickimi (zapis w umowie o pracę lub mianowanie).

System wynagradzania za efekty pracy powinien być długofalowy i wykorzystywać pozytywną rywalizację. Powinien być atrakcyjny, zmienny w czasie oraz posiadać mocno zróżnicowane i jasne dla nauczycieli akademickich kryteria (mierniki). Cały system nie powinien być nadmiernie rozbudowany ani kosztochłonny (Beck-Krala 2011: 220), powinien wynikać ze strategii i polityki personalnej, a także wspierać kulturę organizacyjną.

Dotychczasowa ocena efektów pracy nauczycieli akademickich jest ściśle powiązana z oceną działania uczelni, w której pracują. Jest to spowodowane prostym przeniesieniem wymaganych efektów działania jednostki (najczęściej zaplanowanych dla całej uczelni) na efekty oczekiwane od poszczególnych nauczycieli akademickich. Oznacza to, że również część mierników wykorzystanych do parametryzacji jednostek naukowych (Rybkowski 2015; Rozmus 2012) nieszczęśliwie zostało przeniesionych na ocenę pracy nauczycieli akademickich. Skutkuje to nie tylko brakiem motywacji do osiągania efektów, które są trudno osiągalne, ale także zniechęcaniem ich do pracy w ogóle.

## 2. Studium przypadku jako metoda badawcza

Studium przypadku (Yin 2009) polega na uporządkowanym przedstawieniu całego systemu (lub jego części) w konkretnej instytucji i wyprowadzeniu uogólniających wniosków (Kuc 2009). O jego istocie decyduje zastosowanie metod eksploracyj-

nych, z założenia wielu, by zrozumieć najlepiej badane zjawisko (Czakon 2011: 46)<sup>6</sup>. Silverman (2008: 171-175) wyróżnił dwa rodzaje doboru przypadków:

- celowy – po utworzeniu typologii, stanowiącej matrycę przypadków,
- teoretyczny – po określeniu elementów lub procesów, na których skupi się uwaga badacza z możliwościami dalszych uogólnień.

Dane do przygotowania przypadków mogą pochodzić z różnych wewnętrznych dokumentów, danych archiwalnych czy badań interpretacyjnych, np. wywiadów lub obserwacji bezpośredniej (Lisiecka i Kostka-Bochenek 2009: 27). Popularność studium przypadku („dobrych praktyk”) wynika z potrzeby dostępu do najlepszych wzorców oraz refleksji osób podejmujących decyzje, co i jak można robić lepiej<sup>7</sup>. Prowadzą one do zmiany stanu rzeczy oraz mogą być naśladowane, czyli na zasadzie uczenia się od innych studia przypadków mogą umożliwić osiągnięcie podobnych rezultatów (Juchnowicz 2011b: 13)<sup>8</sup>. Przedstawiany przypadek został wybrany celowo według następujących kryteriów:

- doświadczenie dotyczy uniwersytetu publicznego, praktyka jest możliwa do zaadaptowania na poziomie całej uczelni,
- doświadczenie możliwe jest do zastosowania na uniwersytecie (do zaadaptowania w warunkach polskich),
- doświadczenie dotyczy europejskiego uniwersytetu (jest związane z budowaniem Europejskiej Przestrzeni Badawczej),
- doświadczenie jest możliwe do uogólnienia,
- doświadczenie jest możliwe do opisanie (informacje są opublikowane, a materiały dostępne w języku angielskim).

Należy jednak pamiętać, że opisane rozwiązanie, które sprawdza się w jednej uczelni, w innej nie musi przynosić oczekiwanych efektów (Czarniawska 2010: 158).

### 3. Opis przypadku: Wynagradzanie nauczycieli akademickich za efekty pracy

Opis kryteriów wyboru: Uniwersytet Islandzki jest małym, stosunkowo młodym uniwersytetem, realizującym strategię opartą o rozwój i doskonalenie zawodo-

<sup>6</sup> Dobór przypadków według W. Czakona: kryterium pragmatyczności (dostępności danych), jasność przypadku (skrajne, ale jednoznaczne w interpretacji), różnorodność (różne lub przeciwstawne przypadki), krytyczne zjawisko (którego odbiegający od powszechnie przyjętych poglądów przebieg pozwala sformułować uogólnienia), metafora (określony przebieg badanego zjawiska lub pozwala przyjąć określone stanowisko) (Czakon 2011: 55-56).

<sup>7</sup> Przy czym najlepsze praktyki uwzględniają: kontekst organizacji (misję, wartości, cele strategiczne), osiągnięcia zweryfikowane jasno zdefiniowanymi miernikami (kryteria oceny), możliwość porównania (Juchnowicz 2011b: 14-15; Czakon 2011: 181-191).

<sup>8</sup> To podejście ukształtowało benchmarking, który (według APQC) jest procesem poprawy wyników poprzez identyfikowanie i adaptowanie wybitnych praktyk oraz procesów odnalezionych wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Juchnowicz 2011b).



we swoich pracowników. Strategia ta dotyczy także osiągnięcia w określonym czasie pozycji jednego ze stu najlepszych uniwersytetów na świecie w rankingu „The Times Higher Education”. Uczelnia ta ma wysoki stopień umiędzynarodowienia. Potrafi adaptować różne praktyki (europejskie i amerykańskie), a także biznesowe. Posiada opublikowane informacje w języku angielskim.

Zakres dobrej praktyki: dotyczy wszystkich zatrudnionych na uniwersytecie. Ogólna strategia uniwersytetu wyznacza priorytety działania, które mają odzwierciedlenie w strategii szczegółowej, czyli wynagradzaniu za efekty pracy. Polityka personalna, procesy HR oraz strategia uczelni są spójne.

Opis dobrej praktyki: Uniwersytet Islandzki został założony w 1911 r. przez Jóna Sigurðssona. Posiada sześć wydziałów, zatrudnia około 1300 stałych pracowników oraz około 2400 w ramach innych umów. Kształci około 14 tys. studentów. W 2006 r. władze uczelni wyznaczyły sobie ambitny cel długoterminowy: wejście do grona stu najlepszych uniwersytetów na świecie. Aby ten cel zrealizować, skupili się na osiągnięciach badawczych, doskonaleniu dydaktyki oraz inwestycjach technicznych. Wprowadzili też rygorystyczne wewnętrzne środki kontroli jakości na wszystkich poziomach działania. Zalecenia dotyczące realizacji tych założeń z misji i strategii uczelni mają swoje odzwierciedlenie w dokumentach *Strategy of the University of Iceland 2016-2021* oraz *The University of Iceland Human Resource Policy*. Obowiązująca polityka kadrowa została ustalona w 2000 r. i jest modyfikowana według potrzeb. Jest ona bardzo rozbudowanym dokumentem opublikowanym na stronie internetowej i udostępnianym w postaci wydrukowanego folderu wszystkim zainteresowanym pracownikom. Swoim zakresem obejmuje m.in.: wzajemne oczekiwania (*mutual expectation*); zasady zarządzania (*management principles*); zasady rekrutacji (*recruitment and carter*); rozwój zawodowy (*professional development*); przyjmowanie i szkolenie nowych pracowników (*receiving and training new employees*); zakres godzin pracy i obowiązków rodzinnych (*working hours and family responsibilities*). Dotychczasowe akredytacje potwierdzają, że uczelnia działa zgodnie z wytyczonymi celami i ze standardami międzynarodowymi (zmiana *in plus* pozycji w rankingach międzynarodowych).

Tabela 3 przedstawia fragmenty punktowej oceny efektów pracy obowiązujących nauczycieli akademickich na Uniwersytecie Islandzkim. Cały proces jest bardzo złożony. Każda kategoria ma przypisany symbol literowy (A – *research*, B – *teaching*, C – *administration*, D – *service*), który w podkategoriach jest szczegółowo rozpisany. W tabeli przykładowo przedstawiono w ten sposób kategorię A2 oraz B1. I tak w obszarze badań (A) ocenia się opublikowane teksty pod kątem ich oryginalności oraz wkładu w rozwój wiedzy. Przykładowo podział punktów za współautorstwo książki (pierwszy wiersz tabeli) można obliczyć:

- w przypadku dwóch autorów: 1,5 raza liczba punktów za opublikowanie książki i podzielić na 2,

- w przypadku pięciu autorów wskaźnik się zmieni i będzie wynosił: 2 razy liczba punktów za opublikowanie książki i podzielić na 5.

Krytycznym elementem procesu w obszarze A jest także ocena wzajemna (minimum dwóch recenzentów-ekspertów z danej dziedziny) oraz upowszechnienie publikacji (Evaluation System for Public Universities).

Tabela 3. Fragmenty punktowej oceny efektów pracy nauczycieli akademickich

Obszar	Kategoria	Podział punktów
Badania i nauka Kategoria A	współautorstwo książki (A2) rozdziały w książce (A3) artykuły naukowe (A4) materiały konferencyjne (A5) prace redakcyjne (A7) raporty, opinie i tłumaczenia (A8) materiały dydaktyczne (A9 ) innowacje (A10)	dwóch autorów: 1,5 × liczba pkt : 2 trzech autorów: 1,8 × liczba pkt : 3 czterech lub więcej autorów: 2,0 × liczba pkt : liczba autorów
	A2.1. Publikacje recenzowane w najbardziej cenionych wydawnictwach naukowych na świecie, np. Cambridge University Press, Elsevier, Harvard University Press, John Wiley & Sons (z Blackwell Publishing), Kluwer/Springer, Oxford University Press, Taylor & Francis (z Routledge)	do 100 pkt  mogą być inne wydawnictwa, ale uznane w dziedzinie naukowej publikacji
	A2.2. Międzynarodowe publikacje i recenzje oraz krajowe publikacje i recenzje o wymiarze międzynarodowym	do 75 pkt
	A2.3. Publikacje i recenzje (islandzkie lub zagraniczne), skierowane przede wszystkim do krajowego środowiska akademickiego	do 50 pkt
Kształcenie Kategoria B	B1. Doświadczenie w nauczaniu B1.1. Adiunkt, docent, profesor nadzwyczajny lub profesor, w pełnym wymiarze czasu	10 pkt/rok
	B1.2. Dla każdego wykładowcy	2 pkt/rok dla każdego przedmiotu do maksimum 6 pkt/rok
	B1.3. Techniki nauczania kursu	0-2 pkt

Źródło: Bugaj 2016b: 110, za: *Evaluation System for Public Universities*, [http://english.hi.is/files/sverrirg/evaluation\\_system\\_english.pdf](http://english.hi.is/files/sverrirg/evaluation_system_english.pdf) [18.11.2016].

Za każdą aktywność w obszarach A, B, C lub D nauczyciele akademicy otrzymują określoną liczbę punktów, która sumuje się od momentu zatrudnienia przez cały czas trwania pracy zawodowej. Ukierunkowanie na osiągnięcie punktów w określonej kategorii pomaga w ustaleniu ścieżki rozwoju, a także w motywowaniu i wyna-

gradzaniu nauczycieli akademickich. Zależność jest prosta: im więcej się pracuje, tym więcej otrzymuje się punktów. Dzięki temu jasne są kryteria dotyczące podwyżki wynagrodzenia czy kryteriów awansowych. Przy czym w regulach ogólnych są ustalone również górne limity, czyli maksymalna wartość punktów w danej kategorii na rok. Ma to zapobiegać przepracowaniu się i utrzymaniu równowagi między pracą a życiem.

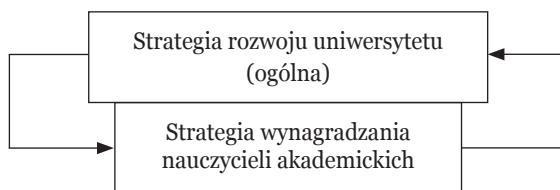
System ten jest ściśle związany z dużym zaangażowaniem organizacyjnym. Uczelnia na każdym szczeblu wspiera nauczycieli akademickich w osiąganiu uzgodnionych celów. Największy udział w tym procesie mają bezpośredni przełożeni, którzy są następnie wspierani przez władze uczelni (dziekana, rektora), a także reprezentantów działu kadrowego. Przy czym warto tu zwrócić uwagę na znacznie inny niż w Polsce przydział obowiązków związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych w uczelni. Sprawy organizacyjne wymagające pracy z dokumentami realizowane są przez osoby do tego wydelegowane, najczęściej pracowników administracyjnych. Nauczyciele akademicy pełniący funkcje kierownicze 70% swojego czasu poświęcają na rozmowy z innymi nauczycielami akademickimi, inspirując ich do realizowania założonych celów, a także rozwiązując potencjalne problemy, oraz na reprezentację uczelni. Same punkty i ich rozliczanie stanowią zatem jeden z wielu pretekstów do utrzymania dobrej relacji przełożony – pracownik, która także w ten sposób jest rozwijana. Bez wsparcia przełożonych realizacja założonych efektów pracy przez nauczycieli akademickich nie byłaby możliwa.

Dobra praktyka w tym przypadku polega na ukierunkowaniu działań nauczycieli akademickich we wszystkich obszarach ich aktywności (naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym). Te ukierunkowane działania są adekwatnie premiuowane, co pozwala na realizację strategii rozwoju całego uniwersytetu. Dodatkowo praktyka ta wspiera relacje między pracownikami i ich przełożonymi, sprawnie łącząc je z wynagradzaniem za efekty pracy.

#### 4. Strategia wynagradzania za efekty pracy nauczycieli

Strategia wynagrodzeń nauczycieli akademickich powinna być zintegrowana z celami strategicznymi całej uczelni. Zostało to przedstawione na rysunku 1. Obie strategię, ogólna – uniwersytecka i szczegółowa – wynagradzania nauczycieli akademickich, przenikają się i wspólnie rozwijają się w zintegrowany sposób. Wymuszają długookresowe spojrzenie na potencjał uniwersytetu, z adekwatnym przeprowadzaniem pozostałych procesów personalnych na uniwersytecie: procesem rekrutacji i selekcji, motywowania, doskonalenia i oceny pracy, przesunięć wewnątrzorganizacyjnych i ich konsekwencji np. zwolnień (Bugaj 2016b).

Aby przedstawiona strategia mogła być realizowana w uczelni, należy spełnić kilka warunków. Najpierw konieczne jest opracowanie ogólnej strategii uniwersy-



Rysunek 1. Poziomy strategii na uniwersytecie

Źródło: opracowanie własne.

tetu (Bugaj 2016a), a następnie ustalenie z pracownikami wspólnych celów związanych z jej realizacją, a także z wymiernymi, oczekiwanymi od nich wynikami. Takie podejście powinno być zastosowane w każdym obszarze aktywności uczelni, czyli także wobec poszczególnych kierowników, grup pracowniczych czy projektów (Król 2006: 83). Jednym z takich kluczowych celów uczelni może być awans w prestiżowym rankingu uniwersyteckim lub uzyskanie lepszych wyników w zakresie badań przez zespoły projektowe w stosunku do lat poprzednich, czyli konieczność dezagregowania celów uczelni wynikających z jej strategii skutkuje ustaleniem zadań dla nauczycieli akademickich oraz oczekiwanych rezultatów bądź zachowań względem ich pracy. Wyznaczanie zadań skutkuje z kolei koniecznością ustalenia sposobów oceny ich realizacji. Ta ocena stanowi podstawę zarządzania przez efekty i warunkuje spójność wynagrodzeń ze strategią uczelni (Borkowska 2006: 179).

## 5. Wybrane problemy dotyczące wynagradzania za efekty pracy

Przedstawiona strategia wynagradzania za efekty pracy nauczycieli akademickich ma zalety i wady. Niewątpliwą jej zaletą są jasno określone zasady, które dotyczą wszystkich zatrudnionych. Pracownicy znają swoje cele i obowiązki, a poziom wynagrodzeń jest dostosowany do ich umiejętności i zdolności. Ewidentną wadą tego podejścia jest konieczny wysoki poziom szczegółowości mierników i efektów, co prowadzi do biurokracji i złożonej obsługi administracyjnej. W perspektywie długoterminowej takie podejście może stanowić źródło problemów ujawniające się w różnych działaniach nauczycieli akademickich, np.:

- może zmienić ich nastawienie do pracy w kierunku realizacji określonych i wymiernych efektów (np. zbierania punktów z publikacji, tzw. punktoza), zagrożenie to jest związane bardziej ze zwracaniem uwagi na liczbę publikacji prac badawczych czy naukowych niż na jakość ich przygotowania;
- może skłaniać ich do skupiania się na poszukiwaniu łatwych możliwości osiągnięcia założonych efektów, np. łatwych projektów badawczych, łatwych te-

- matów w postępowaniach awansowych, gwarantujących osiągnięcie wymiernego efektu w stosunkowo krótkim czasie;
- może zaostrić rywalizację wśród nich, która będzie skutkować brakiem współpracy czy pomocy w zadaniach badawczych, szczególnie w przypadku gdy premiowane są dokonania tylko wybranych osób;
  - może tworzyć konfliktogenne stosunki pracy, które będą powodować ukrywanie istotnych informacji związanych z osiąganiem efektów (niechęć do dzielenia się wiedzą);
  - może spowodować spadek zaangażowania i motywacji pracowników produktywnych, gdyż istnieje zagrożenie, że nie będą w stanie utrzymać swojego wysokiego poziomu pracy lub może zwiększać poczucie zagrożenia związanego z konsekwencjami nieosiągnięcia przez nich zakładanych efektów;
  - może zmienić ich nastawienie na bardziej elastyczne, interdyscyplinarne i twórcze w realizacji efektów (w pozytywnym i negatywnym znaczeniu),
  - może wpływać na ogólny wzrost ich demotywacji i spadek zaangażowania w pracę, jak również skłaniać ich do zachowań patologicznych, ułatwiających osiągnięcie wymiernych efektów;
  - może spowodować zmniejszenie konieczności nadzoru i kontroli zewnętrznej ich pracy, gdyż znając warunki uzyskania korzyści związanych z osiągnięciem efektu, bardziej starają się, by to było możliwe (automotywacja);
  - powoduje konieczność zachowania równowagi w ustalaniu celów oraz kryteriów i mierników oceny efektów pracy dla nich w kontekście celów opracowanych dla samodzielnej jednostki organizacyjnej oraz całej uczelni.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że nie jest to koncepcja prosta w wykonaniu. Uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wypracowanych efektów w przypadku pracy, w której ważne jest zaangażowanie, zaufanie i wysoki poziom motywacji, przynosi najczęściej neutralne wyniki (Thompson 1998). Ponadto ograniczanie się tylko do kryteriów mierzalnych (ilościowych) może przynieść szkodę kulturze organizacji (Sułkowski 2001: 14). Istotne wydaje się ustalenie oczekiwanych efektów pracy z nauczycielem akademickim na podstawie założeń wynikających ze strategii uczelni oraz umożliwienie ich realizacji, nawet jeśli wymagają osobnego finansowania. Inaczej taki efekt nie będzie miał znaczenia ani dla nauczyciela akademickiego, ani dla kierujących uczelnią, pozostanie tylko spisany życzeniem, które nie może być i nie będzie spełnione. Przy czym system wynagrodzeń powinien być tak opisany, aby płać się nie tylko za to, co zostało zrobione (ilość), ale też za to, jak się tego dokonało (jakość). Należy więc skupić się na tym, co pracownicy mają robić, ile ze swoich umiejętności i wysiłków poświęcić, by osiągnąć efekt wyznaczony przez władze uczelni (Armstrong 2011: 716).

## Zakończenie

Efekty pracy w każdym obszarze działania nauczycieli akademickich mogą być mierzone za pomocą mierników jakościowych, ilościowych lub mieszanych, przy czym najbardziej popularne są mierniki ilościowe. Przy ich opracowaniu wskazana jest ostrożność i rozważa, gdyż powinny one wynikać ze strategii uczelni i pomagać w jej realizacji, przy czym nie powinny być nawzajem sprzeczne. Powinny być także znane dużo wcześniej wszystkim pracownikom, gdyż nawet drobna zmiana w parametrze oceny pracy (mierniku efektu) może skutkować ich zupełnie innym niż oczekiwane zachowaniem. Podsumowanie wybranych przykładów mierników ilościowych i jakościowych dla wyodrębnionych obszarów działania nauczycieli akademickich przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Przykładowe mierniki jakościowe i ilościowe w wyodrębnionych obszarach aktywności nauczycieli akademickich

Obszar	Przykładowy miernik ilościowy	Przykładowy miernik jakościowy
Naukowo-badawczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba publikacji naukowych/liczba punktów przyznanych za publikacje naukowe</li> <li>• liczba wykonanych zadań w projektach badawczych</li> <li>• liczba wystąpień konferencyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recenzja publikacji naukowych</li> <li>• opinia współpracowników/przełożonego/propozycje współpracy w kolejnych projektach badawczych</li> <li>• dyskusja po wystąpieniu konferencyjnym/kontakty międzyuczelniane/propozycja współpracy</li> </ul>
Dydaktyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wynik oceny zajęć dokonywanej przez studentów</li> <li>• wynik hospitacji zajęć</li> <li>• wyniki studentów uzyskiwane z egzaminów końcowych</li> <li>• liczba publikacji dydaktycznych (skryptów)/liczba punktów za te publikacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opinie studentów (opisowe) przedstawiane w ankietach po ocenie zajęć</li> <li>• rozmowa pohospitacyjna</li> <li>• opinia o uzyskanych efektach uczenia się w wyniku „krzyżowych” egzaminów</li> <li>• recenzja publikacji dydaktycznych (skryptów)</li> </ul>
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba godzin poświęconych na pracę w komisjach uczelnianych/rekrutacyjnych/radach</li> <li>• opieka nad praktykami (stażami) studentkami/liczba rozliczonych praktyk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opinia współpracowników o zaangażowaniu i rezultacie prac komisji uczelnianych/rekrutacyjnych/innych</li> <li>• opinia pracodawców na temat współpracy/opinia studentów na temat współpracy/liczba zatrudnionych studentów po praktyce (stażu)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzenie strategii wynagradzania za efekty pracy nauczycieli akademickich pomaga w ustaleniu jasnych reguł i kierunków osiągnięcia owych efektów w premiowanych aktywnościach. Dla uczelni skutkuje to pożądanym zachowaniem nauczycieli akademickich, dla nauczyciela akademickiego jest czytelnym sygnałem dotyczącym efektów pracy, za które jest wynagradzany. Przedstawiony przykład uniwersytecki potwierdza, że jest to strategia skuteczna, sprawdzająca się w opisanych warunkach. Niniejsze opracowanie nie wyczerpało jednak prezentowanego tematu. Nadal pozostaje otwartym pytanie, czy proponowane rozwiązanie sprawdzi się w polskich warunkach: dużego zróżnicowania instytucji szkolnictwa wyższego i nierównych wymagań związanych z oczekiwaniami wobec nauczycieli akademickich?

Praca na uniwersytecie jest szczególna. Stąd nagradzanie ukierunkowane, za efekty, zadania, czynności, na których zależy władzom uczelni, oraz tworzenie mechanizmów skłaniających nauczycieli akademickich do realizacji priorytetów organizacyjnych są jak dotąd największym wyzwaniem dla kierujących uczelniami. Nadal jednak pozostaje otwartym pytanie: czy lepiej jest oceniać bardziej lub mniej wymierne efekty pracy, czy może lepiej premiować aktywności pracowników, ich starania się, zaangażowanie i motywacje dotyczące osiągnięcia owych efektów pracy?

## Literatura

- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Beck-Krala, E. (2011). Efektywne programy świadczeń pracowniczych. W: B. Urbanik (red.). *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi* (125-150). Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Borkowska, S. (2006). *Strategie wynagrodzeń*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Bugaj, J. (2016a). Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu. W: *Strategie. Procesy i praktyki* (26-35). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bugaj, J. (2016b). *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W. (2011). Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (45-61). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Eurydice (2009). *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/091PL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091PL.pdf) [31.01.2015].
- Evaluation System for Public Universities*. [http://english.hi.is/files/sverring/evaluation\\_system\\_english.pdf](http://english.hi.is/files/sverring/evaluation_system_english.pdf) [1.02.2015].

- Filipowicz, G. (2008). *Rozwój organizacji przez rozwój efektywności pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Gosling, D. (2002). *Models of Peer Observation of Teaching*. [http://learningandteaching.vu.edu.au/teaching\\_practice/improve\\_my\\_teaching/evaluation\\_support\\_for\\_my\\_teaching/Resources/id200\\_Models\\_of\\_Peer\\_Observation\\_of\\_Teaching.pdf](http://learningandteaching.vu.edu.au/teaching_practice/improve_my_teaching/evaluation_support_for_my_teaching/Resources/id200_Models_of_Peer_Observation_of_Teaching.pdf) [19.10.2015].
- Grabiński, T. (2010). *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Retrospekcja. Część 2: Prace habilitacyjne i doktorskie*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Jacukowicz, Z. (2001). *Skuteczny system wynagradzania w firmie*. Gdańsk: ODDK.
- Jastrząb-Mrozicka, M., Kuniński, M. (1995). *System awansu szkolnictwie wyższym – oceny i propozycje. Raport z badań*. Warszawa: Centrum Badan Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego.
- Juchnowicz, M. (2011a). Dylematy efektywności wynagrodzeń w organizacji gospodarczej. W: P. Bohdziewicz (red.). *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim* (103-114). Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Juchnowicz, M. (2011b). Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne. W: M. Juchnowicz (red.). *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania. Opisy przypadków* (13-19). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Karaś, R. (2003). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kawka, T. (2011). Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki. W: B. Urbanik (red.). *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi* (24-35). Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konwencja nr 95 dotycząca ochrony płacy, przyjęta w Genewie dnia 1 lipca 1949 r. Dz.U. 1955, nr 38, poz. 234.
- Król, H. (2006). Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (50-91). Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Kuc, B.R. (2009), *Jak sformułować i rozwiązać problem badawczy?*, <http://wydawnictwoptm.pl/content/8-artykuly-naukowe> [7.01.2015].
- Kwiek, M. (2015). Nierówności w produkcji wiedzy naukowej – rola najbardziej produktywnych naukowców w 11 krajach europejskich. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 1(45): 269-306.
- Listwan, T. (red.) (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lisiecka, K., Kostka-Bochenek, A. (2009). Case study research jako metoda badań naukowych. *Przegląd Organizacji*. 10: 25-29.
- Millward Brown SMG/KRC (2010). *Analiza zasobów kadrowych w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyacji*. Warszawa.
- Models of Peer Observation of Teaching* (2002). [http://learningandteaching.vu.edu.au/teaching\\_practice/improve\\_my\\_teaching/evaluation\\_support\\_for\\_my\\_teaching/Resources/id200\\_Models\\_of\\_Peer\\_Observation\\_of\\_Teaching.pdf](http://learningandteaching.vu.edu.au/teaching_practice/improve_my_teaching/evaluation_support_for_my_teaching/Resources/id200_Models_of_Peer_Observation_of_Teaching.pdf) [19.10.2015].
- Państwowa Inspekcja Pracy. *Wynagrodzenie za pracę*. <https://www.pip.gov.pl/pwp/pdf/wynagrodzenia.pdf> [1.02.2015].



- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa.
- Pocztowski, A. (2011). Efektywność architektury funkcji HR w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy. W: P. Bohdziewicz (red.). *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim* (39-54). Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rozmus, A. (2012). Wybrane mierniki potencjału polskiej nauki – widoczne przez pryzmat kariery naukowej. W: S. Waltoś, A. Rozmus. *Kariera naukowa w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Rozporządzenie MNiSW z 5 października 2011 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej. <http://www.nszz-solidarnosc-pwr-wroc.pl/nszz/pdf/rozp2012.pdf> [17.11.2016].
- Rybkowski, R. (2015). Autonomia a rozliczalność – polskie wyzwania. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 1(45): 95-116.
- Sekuła, Z. (2013). *Struktury wynagradzania pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sidor-Rządkowska, M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Skowron-Mielnik, B. (2016). Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym. *Nauki o Zarządzaniu*. 2(27): 72-80.
- Strategy of the University of Iceland 2016-2021*. [http://english.hi.is/files/bryndjo/baeklingar/hi21\\_brochure\\_ens-01-web.pdf](http://english.hi.is/files/bryndjo/baeklingar/hi21_brochure_ens-01-web.pdf) [1.11.2016].
- Sułkowski, Ł. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Łódź: Absolwent.
- Szadkowski, K. (2013). Kto i jak pracuje na uniwersytecie. *Praktyka Teoretyczna*. 1(7): 307-317.
- The University of Iceland Human Resource Policy*. [http://english.hi.is/university/human\\_resource\\_policy](http://english.hi.is/university/human_resource_policy) [1.02.2015].
- Thompson, M. (1998). Trust and reward. W: S. Perkins (red.). *Trust, Motivation and Commitment: A reader* (66-71). Faringdon: St John Sandringham, Strategic Remuneration Research Centre.
- Wilkin, J. (2010). Ile kosztuje dobry uniwersytet? *Nauka*. 4: 137-145, [http://www.pan.poznan.pl/nauki/N\\_410\\_17\\_Wilkin.pdf](http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_410_17_Wilkin.pdf) [29.12.2014].
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

## Remuneration of academic teachers based on their effects: An analysis of the University of Iceland

**ABSTRACT.** Remuneration based on effects has recently been gaining in popularity with business organizations. It involves setting goals and tasks that need to be done in a given timeframe. This approach gives an employee a free hand in regard to how and when they want to achieve those tasks.

The aim of this article, is to discuss remuneration of academic teachers, based on their performance using the example of the University of Iceland and to suggest measures of performance of academic teachers employed at Polish Universities. I have defined an academic teacher according to Euridice (2009: 87) which refers to both qualified academics involved in the education process and those employees whose work is related to administration and/or coordination of all employees at the University. Therefore, I have not taken into consideration the way in which administrative officers are remunerated (not including Office workers, Accountants, Financial Administrators etc.). In the first part of my article, I have demonstrated the terms of performance-based remuneration and illustrated tasks that an Academic Teacher completes in different areas of their work. In the second part, I have presented an analysis of a given University and discussed the featured approach. In this example, the connection between remuneration and performance can be direct (e.g. bonuses and awards) and indirect (e.g. an annual bonus). This approach requires establishing a clear explanation of the rules that govern the system of remuneration for all the Employees and also manifesting their roles in effective performance for the entire University. This is also an example of a system approach regarding the relationships between the remuneration strategy and the strategy of the University.

**KEYWORDS:** remuneration on effects, remuneration of academic teachers, University of Iceland

**CYTOWANIE:** Bugaj, J.M. (2016). Wynagradzanie za efekty pracy nauczycieli akademickich – analiza przypadku University of Iceland, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2(48): 63-80. DOI: 10.14746/nisw.2016.2.3.