

Piotr URBANEK\*

 <https://orcid.org/0000-0002-4480-5375>

## POLITYKA WYNAGRADZANIA LIDERÓW AKADEMICKICH W REFORMOWANYM SYSTEMIE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

### Abstrakt

**Przedmiot badań:** Reformy systemów szkolnictwa wyższego inspirowane ideami nowego zarządzania publicznego wprowadzają menedżerską logikę zarządzania uczelniami. Silne przywództwo liderów akademickich, hierarchiczne struktury władzy uczelni, a także nacisk na efektywność i rozliczalność są ważnymi elementami reform. Jednym z istotnych rozwiązań stosowanych w ramach tej logiki powinna być polityka wynagradzania liderów akademickich, oparta na biznesowej zasadzie „płacy za wyniki”. W artykule przedstawiono rozwiązania legislacyjne wprowadzone w znowelizowanej Ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz przeprowadzono analizę wysokości i struktury wynagrodzeń rektorów 34 uczelni publicznych. **Cel badawczy:** Celem artykułu jest ocena polityki wynagradzania rektorów polskich uczelni publicznych.

**Metoda badawcza:** Metodami badawczymi użytymi w artykule są krytyczna analiza piśmiennictwa oraz badanie dokumentów źródłowych.

**Wyniki:** Otrzymane wyniki pokazują, że gorset legislacyjny nałożony przez *Ustawę 2.0* nie pozostawia radom uczelni zbyt dużej swobody, jeśli chodzi o różnicowanie wysokości wynagrodzenia ogółem, jak i poszczególnych jego komponentów. W szczególności rady nie wykorzystują w praktyce ustawowego zapisu pozwalającego na powiązanie wynagrodzenia ze stopniem złożoności zadań realizowanych przez rektora. Niska transparentność procedur ustalania wynagrodzeń uniemożliwia dokonanie oceny efektywności polityki wynagradzania oraz roli, jaką pełni ona w instytucjonalnej strategii uczelni.

**Słowa kluczowe:** uczelnie publiczne, polityka wynagradzania kadry kierowniczej, reformy systemu szkolnictwa wyższego.

**Klasyfikacja JEL:** I20, I21, I23

---

\* Dr hab., prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Katedra Ekonomii Instytucjonalnej i Mikroekonomii; e-mail: [piotr.urbanek@uni.lodz.pl](mailto:piotr.urbanek@uni.lodz.pl)

## 1. Wstęp

Polityka wynagradzania najwyższej kadry kierowniczej korporacji prywatnych jest jednym z najczęściej analizowanych, krytykowanych, poddawanych różnorodnym regulacjom standardów ładu korporacyjnego. Tego rodzaju problematyka w odniesieniu do zasad wynagradzania liderów akademickich jest mniej widoczna. Dotyczy to zarówno dyskursów akademickich, jak i regulacji prawnych. Jest to niezrozumiałe, ponieważ reformy systemów szkolnictwa wyższego inspirowane ideami nowego zarządzania publicznego wprowadzają menedżerską logikę zarządzania uczelniami. Jednym z istotnych komponentów tej logiki są systemy zarządzania wynikami (*performance management systems*), które integrują indywidualne wyniki jednostek i poszczególnych pracowników ze strategią instytucjonalną całej uczelni. Implementacja takich systemów oznacza większą niezależność uczelni od rządu, jeśli chodzi o tworzenie własnych procedur polityki wynagradzania, która ma wspomagać procesy zarządzania operacyjnego i strategicznego. Powstaje w ten sposób podatny grunt dla wprowadzania menedżerskiego modelu praktyk wynagradzania w uniwersytetach. Jednolite dla wszystkich uczelni, taryfowe systemy płacowe, charakteryzujące się wynagrodzeniami, w których strukturze przeważają komponenty stałe, zaczynają być zastępowane systemami opartymi na biznesowej zasadzie „płacy za wyniki” (*pay-per-performance*).

Wizja systemu zarządzania uczelniami w Polsce, odwołująca się do menedżeryzmu, jest związana z ostatnią reformą systemu szkolnictwa wyższego określaną terminem *Ustawa 2.0*. Silne, profesjonalne przywództwo rektora jest jedną z kluczowych cech, które mają charakteryzować zreformowany ustrój uczelni. W tym kontekście zasadne wydaje się pytanie o to, w jaki sposób taki lider akademicki miałby być motywowany lub wynagradzany. Celem artykułu jest ocena polityki wynagradzania rektorów polskich uczelni publicznych. W artykule przedstawione zostały regulacje, które znalazły się w znowelizowanej Ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Na podstawie informacji zebranych od 34 uczelni publicznych (16 uniwersytetów i 18 uczelni technicznych) przeprowadzono analizę wysokości i struktury wynagrodzeń rektorów badanych uczelni. Metodami badawczymi użytymi w artykule są krytyczna analiza piśmiennictwa oraz badanie dokumentów źródłowych.

## 2. Czy i jak motywować liderów akademickich?

Wyjaśnienie zasad wynagradzania liderów akademickich odwołuje się do dwóch rywalizujących logik instytucjonalnych, które przedstawiają odmienne perspektywy postrzegania uniwersytetu. Są one umiejscowione w alternatywnych wizjach instytucji akademickich, traktowanych bądź jako „świątynie nauki”, bądź jako „fabryki specjalistów”; współczesnym wariantem tych wizji są idee „uniwersytetu Humboldta” oraz „uniwersytetu korporacyjnego”<sup>1</sup>. Fundamentem pierwszej, „rynkowej” lub „menedżerskiej” perspektywy, jest założenie, że podstawą do konstruowania systemów wynagradzania dla osób zarządzających uczelniami powinna być zasada obowiązująca w jednostkach komercyjnych – *pay-per-performance*. W przypadku kadry zarządzającej zarówno korporacji, jak i uniwersytetu liderzy, którzy osiągają dobre wyniki, powinni być dobrze nagradzani, a ci, którzy osiągają słabe wyniki – nie<sup>2</sup>. Jeśli tego typu relacja nie występuje, oznacza to niską efektywność polityki wynagradzania.

Osoby zajmujące najwyższe stanowiska w hierarchii uniwersyteckiej pełnią funkcje, które łączą w sobie obowiązki *stricte* akademickie, z tymi, które odpowiadają odpowiedzialności prezesów zarządów lub dyrektorów generalnych prywatnych korporacji. Zdaniem brytyjskich badaczy: „powszechnie wiadomo, że pełnienie funkcji dyrektora generalnego w świecie korporacji wiąże się z obowiązkami i rosnącą odpowiedzialnością. Ponieważ wynagrodzenie vice-kancelerzy w coraz większym stopniu odzwierciedla wynagrodzenie dyrektora, kwestia odpowiedzialności nieuchronnie będzie musiała zostać rozwiązana również w sektorze szkolnictwa wyższego”<sup>3</sup>. Kwintesencję tego podejścia oddają słowa: „gdybyśmy mogli zarządzać naszymi uniwersytetami, w sposób, w jaki jest zarządzany General Motors, większość problemów sektora szkolnictwa wyższego zostałaaby rozwiązana”<sup>4</sup>.

Zdolności przywódcze i menedżerskie potrzebne do kierowania uniwersytetami są porównywalne z umiejętnościami wymaganymi do zarządzania przedsiębiorstwami z sektora prywatnego<sup>5</sup>. Rektor uczelni oprócz tradycyjnych

<sup>1</sup> P. Urbanek, *Lad akademicki w uniwersytecie korporacyjnym. Teorie, instytucje, efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 20.

<sup>2</sup> M. Langbert, *How universities pay their presidents*, *Academic Questions* 2006/19, s. 69.

<sup>3</sup> J. Johnes, S. Virmani, *Chief executive pay in UK higher education: the role of university performance*, *Annals of Operations Research* 2020/288, s. 573.

<sup>4</sup> R. Birnbaum, *Management fads in higher education*, Jossey Bass, San Francisco 2000, s. 215.

<sup>5</sup> R. Bachan, B. Reilly, *Is UK vice chancellor pay justified by university performance?*, *Fiscal Studies* 2015/36 (1), s. 54; J. Johnes, S. Virmani, *Chief executive pay in UK higher education: the role of university performance*, *Annals of Operations Research* 2020/288, s. 552.

funkcji akademickich skupia w swoich rękach szeroki zakres uprawnień decyzyjnych. Mogą one obejmować najważniejsze obszary funkcjonowania uczelni: zarządzanie strategiczne, planowanie finansowe i budżetowanie, politykę kadrową, zarządzanie majątkiem. Tak jak prezes zarządu w spółce akcyjnej, rektor jest odpowiedzialny za sukces lub porażkę uniwersytetu. Rady uniwersyteckie coraz częściej poszukują liderów o stylach przywództwa korporacyjnego bardziej zbliżonych do stylu dyrektora generalnego niż do tradycyjnego lidera akademickiego poprzednich pokoleń.

Największe uniwersytety badawcze dysponują budżetami i majątkiem zbliżonymi do tych, które występują w wielkich korporacjach. Wynagrodzenie czołowych funkcjonariuszy uniwersyteckich powinno zatem przyciągać wysoko wykwalifikowanych kandydatów i odzwierciedlać rosnące wymagania na tym stanowisku<sup>6</sup>. W szczególności pozyskiwanie funduszy od sponsorów stało się kluczowym elementem sukcesu liderów akademickich, traktowanych czasem jako głównych fundraiserów (*Fundraises-in-Chief*)<sup>7</sup>. Jak pisze James Duderstadt, emerytowany prezydent Uniwersytetu Michigan, „w większości uczelni oczekuje się, że zadaniem prezydenta jest zebranie funduszy, podczas gdy dyrektor finansowy i personel administracyjny czuwają nad tym, żeby rektor i dziekani wydawali je mądrze”<sup>8</sup>. Tego rodzaju oczekiwania mogą wyjaśniać motywacje organów decydujących o wysokości wynagrodzeń liderów akademickich. Zatrudnienie wysoko opłacanego rektora lub prezydenta daje nadzieję na zwiększenie dochodów uniwersytetu<sup>9</sup>.

Ważną przesłanką dla postulatu stosowania korporacyjnych zasad wynagradzania liderów akademickich są również prorynkowe reformy sektora szkolnictwa wyższego, osadzone na ideach nowego zarządzania publicznego<sup>10</sup>. Kładą one nacisk na pomiar i monitorowanie wyników instytucji akademickich oraz

<sup>6</sup> S. Cheng, *Executive compensation in public higher education: Does performance matter?*, Research in Higher Education 2014/55, s. 582.

<sup>7</sup> J.B. Hodson, *Leading the way: The role of presidents and academic deans in fundraising*, New Directions for Higher Education 2010/149, s. 40.

<sup>8</sup> J. Duderstadt, *Governing the twenty-first century university: A view from the bridge*, w: W. Tierney (ed.), *Competing Conceptions of Academic Governance*, The John Hopkins University Press, Baltimore 2004, s. 142.

<sup>9</sup> J.M. Hunt, D.A. Tandberg, T.J. Park, *Presidential compensation and institutional revenues: Testing the return on investment for public university presidents*, Review of Higher Education 2019/42, s. 623.

<sup>10</sup> C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie, E. Ferlie (red.), *University Governance. Western European Comparative Perspectives*, Springer Science 2009; H. de Boer, J. File, *Higher Education Governance Reforms across Europe*, Center for Higher Education Policy Studies

rozliczalność osób pełniących funkcje kierownicze. Powiązanie wynagrodzeń osób zarządzających uczelniami z wynikami powinno mieć kluczowe znaczenie dla poprawy efektywności zarządzania takimi organizacjami. Przyjęcie takiej argumentacji oznacza, że punktem odniesienia przy tworzeniu polityki wynagradzania wysokich funkcjonariuszy uniwersyteckich powinny być bardziej procedury stosowane w jednostkach komercyjnych niż tradycyjne systemy wynagradzania akademików, zaś wynagrodzenia liderów akademickich powinny być zbliżone do wynagrodzeń otrzymywanych przez osoby zarządzające prywatnymi korporacjami.

Można wskazać teoretyczne uzasadnienie takiego stanowiska. W teorii agencji wskazuje się dwa mechanizmy, za pomocą których właściciel (pryncypał) może ograniczać oportunizm członków kierownictwa (agentów). Pierwszym jest kontrakt oparty na obserwacji zachowania agenta (*behavior-based contract*), drugim, kontrakt oparty na wynikach (*outcome-based contract*). Ten drugi mechanizm oznacza wynagradzanie agenta za efekty podejmowanych przez niego działań. Relacje, w których pryncypał chce wpływać na działania agenta za pomocą kontraktu opartego na wynikach, występują też w organizacjach sektora publicznego, w tym w sektorze szkolnictwa wyższego. Związki o charakterze agencyjnym są w tym sektorze bardziej złożone niż w korporacjach, co wynika z faktu, iż te same jednostki mogą jednocześnie pełnić rolę agenta i pryncypała, z kompleksowości procesów zachodzących w uniwersytetach, a także braku możliwości bezpośredniego zastosowania tych samych mechanizmów kontroli, co w jednostkach komercyjnych<sup>11</sup>.

Podstawą agencyjnego kontraktu *pay-per-performance* jest założenie, że dokonania organizacji są oceniane na podstawie osiągniętych przez nie wyników ekonomicznych. W tym kontekście pojawiają się dwa pytania. Po pierwsze, w jaki sposób, utrzymując rynkowy i korporacyjny imperatyw „płacy za wyniki”, zbudować system oceny i wynagradzania osób kierujących uczelniami publicznymi, które jako organizacje non-profit nie mogą być oceniane na podstawie takich samych kryteriów ekonomicznych jak jednostki komercyjne. Po drugie, jakie inne kryteria niż wyniki ekonomiczne powinny zostać użyte do określania wysokości wynagrodzenia rektora, prezydenta czy vice-kanclerza uniwersytetu. Zdaniem

---

University of Twente, Enschede 2009; **J. Enders, H. de Boer, D.F. Westerheijden** (red.), *Reform of Higher Education in Europe*, Sense Publishers, Rotterdam 2011.

<sup>11</sup> **B. Galle, D.I. Walker**, *Nonprofit executive pay as an agency problem: Evidence from US colleges and universities*, Boston University Law Review 2014/94, s. 1883; **N. Grasse, T. Davis, D. Ihrke**, *Understanding the Compensation of Nonprofit Executive Directors: Examining the Influence of Performance and Organizational Characteristics*, Nonprofit Management & Leadership 2014/24 (3), s. 380.

brytyjskich badaczy: „trudno jest zdefiniować, co dokładnie oznacza wynik (*performance*) w szkolnictwie wyższym. Może to być na przykład dochód, jakość badań/nauczania, rekrutacja studentów, osiąganie celów instytucji lub połączenie tych wszystkich mierników, [...] pomiar wyników [osiąganych] przez vice-kancelerza jest trudny, [...] nie jest jednak nierozsądne sugerowanie, że dobre zarządzanie finansami i wspieranie misji instytucji powinny być [dobrze] nagradzane”<sup>12</sup>. Złożoność procesów zachodzących w uniwersytetach, zróżnicowanie ich celów oraz trudności z monitorowaniem decyzji podejmowanych przez liderów akademickich wymaga zatem wielowymiarowego spojrzenia na problem oceny ich działalności. Przy wyborze metod oceny działalności należy również zwrócić uwagę na to, że jednoznaczne powiązanie wysokości wynagrodzeń osób zarządzających uczelniami z określonymi miernikami służącymi do pomiaru dokonanych uczelni może spowodować, że inne obszary aktywności akademickiej, trudno mierzalne lub wyłączone z pomiaru, mogą być ignorowane, a tym samym pominięte lub sytuowane niżej w hierarchii ważności.

Istnieją argumenty podważające możliwość i celowość stosowania kontraktów opartych na wynikach jako podstawy konstruowania polityki wynagradzania kadry kierowniczej uniwersytetów. Odwołują się one do alternatywnej w stosunku do teorii agencji koncepcji teoretycznej, którą jest teoria służebności. Zgodnie z tą teorią zasadniczym motywem, którym kierują się stewardzi, jest dążenie do wykonywania „dobrej roboty”. Nie są potrzebne zewnętrzne naciski, nagrody lub kary. Istotna jest motywacja wewnętrzna definiowana jako satysfakcja osiągnięta z wykonywanych działań<sup>13</sup>. Rektorzy mogą traktować swoje obowiązki administracyjne w kategoriach powołania i dążenia do realizacji misji stojących przed uniwersytetami, a wartości, które ich motywują nie powinny być wyrażane w formie pieniężnych korzyści. W tym kontekście rektorzy i prezydenci uniwersytetów, w przeciwieństwie do prezesów prywatnych korporacji, mniejszą uwagę przywiązują do swoich dochodów, większą do tego, jak w lokalnym środowisku akademickim jest postrzegany system wynagradzania<sup>14</sup>. Przyjmując tę perspektywę teoretyczną, nie występują problemy z motywowaniem i monitorowaniem liderów akademickich.

<sup>12</sup> **R. Bachan, B. Reilly**, *Pay in education, s. Vice chancellor and rector remuneration*, w: **G. Johnes, J. Johnes, T. Agasisti, L. López-Torres** (red.), *Handbook of contemporary education economics*, Edward Elgar, Cheltenham 2017, UK, s. 421.

<sup>13</sup> **R.M. Ryan, E.L. Deci**, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology* 2000/25, s. 56.

<sup>14</sup> **M. Baimbridge, C. Simpson**, *Rewards to academia: The remuneration of Vice Chancellors and principals*, *Applied Economics* 1996/28 (6), s. 632; **G. Bai**, *University president compensation, s. Evidence from the United States*, *Higher Education Studies* 2014/4, s. 3.

Użycie perspektywy obecnej w teorii służebności do wyjaśnienia zasad konstruowania systemów wynagradzania liderów akademickich nie musi oznaczać przyjęcia tezy, zgodnie z którą uniwersytety wynagradzają swoich wysokich funkcjonariuszy tak jak biurokratów, czyli niezależnie od wyników ich pracy<sup>15</sup>. Otwarte pozostaje pytanie dotyczące kryteriów determinujących wysokość wynagrodzeń. Odpowiedzi na to pytanie można szukać, odwołując się do teorii kapitału ludzkiego<sup>16</sup>. Teoria ta akcentuje znaczenie indywidualnych cech jednostki jako determinant wysokości wynagrodzenia. Składa się na to kombinacja wielu czynników: cechy osobowościowe, poziom kwalifikacji, zdolność do nauki oraz do pracy zespołowej. Zasób posiadanego kapitału determinuje produktywność osoby pełniącej stanowisko kierownicze, pozycję zajmowaną w hierarchicznej strukturze organizacji i tym samym może wpływać na jej płace.

Znaczenie kompetencji kierowniczych sygnalizowanych miarami kapitału ludzkiego jest szczególnie ważne, kiedy wskaźniki wyników instytucjonalnych słabo odzwierciedlają wkład wniesiony przez lidera<sup>17</sup>. Agencyjny kontrakt oparty na wynikach lub na obserwacji zachowań nie jest możliwy do zastosowania i musi zostać zastąpiony przez alternatywny mechanizm selekcji kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze i procedur służących do określania ich wynagrodzeń. Taka sytuacja występuje w sektorze szkolnictwa wyższego. Teoria kapitału ludzkiego oddaje sposób ustalania miejsca zajmowanego przez jednostkę w hierarchicznej przestrzeni społecznej środowiska akademickiego<sup>18</sup>. O miejscu tym decyduje przede wszystkim hierarchia profesjonalna, która jest określona przez czynniki formalne (stopień i tytuł naukowy, stanowisko w strukturach władzy) oraz czynniki nieformalne (prestż naukowy, autorytet zawodowy, profesjonalizm). Liderzy akademicy znajdują się na szczycie tak definiowanych hierarchicznych struktur społecznych i zawodowych, co ma oczywiście odzwierciedlenie w hierarchii dochodów. Jednocześnie należy podkreślić, że zbyt wysoki poziom wynagrodzeń osób zarządzających uczelniami może prowadzić do powstawania kosztów politycznych, które podważają ich

<sup>15</sup> S. Cheng, *Executive compensation...*, s. 579.

<sup>16</sup> G.S. Becker, *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago 1993.

<sup>17</sup> R. Banker, J.M. Plehn-Dujowich, C. Xian, *The compensation of university presidents: A principal-agent theory and empirical evidence*, Paper presented at the American Accounting Association: Management Accounting Section (MAS) 2009, s. 13.

<sup>18</sup> J. Angermuller, *Academic careers and the valuation of academics. A discursive perspective on status categories and academic salaries in France as compared to the U.S., Germany and Great Britain*, Higher Education 2017/73, s. 978.



wiarygodność, prowadzą do napięć i konfliktów, zaburzają harmonię stosunków społecznych w uniwersytecie, a także utrudniają współpracę, wspólny wysiłek i zaangażowanie wszystkich członków społeczności akademickiej. Tak rozumiany przejaw korporatyzacji szkolnictwa wyższego jest niezgodny z tradycyjną kulturą akademicką. Neguje to ideę wspólnego zarządzania (*shared governance*), która jest podstawową zasadą na uczelniach.

### 3. Wynagrodzenia liderów akademickich – przegląd badań empirycznych

Pomimo dużego zainteresowania wynagrodzeniami otrzymywanymi przez liderów akademickich, liczba publikacji poświęconych tej problematyce jest zdecydowanie mniejsza niż publikacji dotyczących polityki wynagradzania kadry kierowniczej prywatnych korporacji. Większość z nich odwołuje się do badań prowadzonych w uczelniach działających w ramach anglosaskiego systemu szkolnictwa wyższego (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Australia). Wynika to z transparentności tej polityki, która jednak polega przede wszystkim na ujawnianiu kwot wynagrodzeń, a nie procedur, na podstawie których te wynagrodzenia są określane. Staje się to przyczynkiem do emocjonalnych i nie zawsze merytorycznych debat prowadzonych przede wszystkim w mediach, ukierunkowanych na kwestię wysokości wynagrodzenia i zjawiska „rosnącego klubu milionerów” zarządzających uczelniami<sup>19</sup>. Szczególne kontrowersje wzbudza to, że wykazują one tendencje rosnące, gdy jednocześnie następuje ograniczanie funduszy publicznych kierowanych do uczelni, rosną opłaty za studia, a wynagrodzenia pracowników akademickich i administracyjnych są zamrażane<sup>20</sup>. Występuje tutaj podobny problem, jak w przypadku prywatnych korporacji. Wskazywali na to amerykańscy badacze Michael Jensen i Kevin Murphy, pisząc, że: „skupienie się na tym, ile zarabiają prezesi, odwraca uwagę opinii publicznej od prawdziwego problemu – w jaki sposób są wynagradzani”<sup>21</sup>.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań prowadzonych na próbach uczelni amerykańskich i brytyjskich.

<sup>19</sup> T.A. Heffernan, *Reporting on vice-chancellor salaries in Australia's and the United Kingdom's media in the wake of strikes, cuts and 'falling performance'*, International Journal of Leadership in Education 2019, <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1631387>, s. 7.

<sup>20</sup> L. Risler, L. Harrison, *Is there a correlation between US university presidential pay and performance?*, Australian Universities' Review 2014/56 (2), s. 33; T.A. Heffernan, *Reporting on vice-chancellor...*, s. 12.

<sup>21</sup> M.C. Jensen, K.J. Murphy, *CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How*, Harvard Business Review 1990, May–June, s. 138.



TABELA 1: *Determinanty wynagrodzeń liderów akademickich – wyniki badań*

Autor/autorzy badania	Próba, okres	Determinanty wynagrodzeń
1	2	3
Baimbridge, Simpson (1996)	64 uniwersytety brytyjskie, 1993–1994	indywidualne cechy: tytuł naukowy (+), reprezentowana dziedzina nauki (nauki ścisłe +), okres pełnienia funkcji (–) wyniki: przychody z grantów i kontraktów badawczych (+) inne: lokalizacja uczelni (koszty utrzymania +)
Tnag, Tang, Tang (2000)	190 uczelni amerykańskich, 1993	wyniki: pozycja w rankingu (+), dochody z czesnego (+) inne: wydatki (+), typ uczelni (badawcze +)
Ehrenberg, Cheslock, Epifantseva (2001)	ponad 400 uczelni amerykańskich, 1992–1998	indywidualne cechy: staż na stanowisku (+), staż na poprzednim stanowisku (+) wyniki: wydatki na jednego studenta (+), liczba przyjętych studentów (+), wyniki nauczania (SAT score +) inne: przeciętne wynagrodzenia pracowników akademickich (+), typ uczelni (badawcze +)
Dolton, Ma (2003)	uczelnie brytyjskie, 1993–2000	indywidualne cechy: wiek (+), honorowe tytuły (+), stan cywilny (zamężna/zonaty–), płeć (M+), doświadczenie nieakademickie (+) inne: liczba studentów (+), wynagrodzenia pracowników akademickich w uczelni (+), udział wysoko wynagradzanych pracowników (+), wielkości uczelni (+), udział studentów medycyny w całkowitej liczbie studentów (+)
Langbert (2006)	644 uczelnie amerykańskie, 2005	wyniki: liczba przyjętych studentów (+), wyniki nauczania (SAT score +) inne: całkowite wydatki (+), typ uczelni (bezwyznaniowe i publiczne +)
Monks (2007)	145 uczelni amerykańskich, 2001–2003	indywidualne cechy: nauki ścisłe (+ tylko w uczelniach prywatnych) wyniki: dochody na jednego studenta (+), liczba przyjętych studentów (+) inne: typ uczelni (publiczne –)
Bachan (2008)	148 uniwersytetów brytyjskich, 1995–2006	indywidualne cechy: płeć (M+), wykształcenie zagraniczne (+), tytuł profesora (–), doświadczenie w sektorze publicznym nieakademickim (+), doświadczenia w sektorze prywatnym (+), zewnętrzna rekrutacja (+) inne: udział w zatrudnieniu najwyższymi wynagradzanych pracowników oraz profesorów (+), udział studentów medycyny w całkowitej liczbie studentów (+), wysokość czesnego (+)

TABELA 1 (cd.)

1	2	3
Banker, Plehn-Dujovich, Xian (2009)	279 prywatnych uniwersytetów amerykańskich, 2001–2006	indywidualne cechy: kompetencje i doświadczenie (+), tytuł naukowy (+), stopień doktora prawa (+), wcześniej pełnione funkcje (+), tytuł profesora (+) inne: wielkość uczelni (+), typ uczelni (badawcze +)
Langbert, Fox (2013)	641 prywatnych uczelni amerykańskich, 1999/2000, 2005/2006	indywidualne cechy: staż na stanowisku (+), zewnętrzna rekrutacja (–) wyniki: liczba przyjętych studentów (+), wyniki nauce (SAT score +) inne: całkowite wydatki (+), afiliacja wyznaniowa (–)
Bai (2014)	761 prywatnych uniwersytetów amerykańskich, 1997–2007	wyniki określone w różny sposób w zależności od typu uczelni: 100 najlepszych uczelni – przychody z grantów (+), dotacje od prywatnych sponsorów uczelnie badawcze – przychody z opłat za studia (+) uczelnie dydaktyczne – przychody z opłat za studia (+), liczba przyjętych studentów (+)
Cheng (2014)	99 amerykańskich uniwersytetów badawczych, 2004–2009	inne: wskaźnik zadłużenia (+), wynagrodzenie w poprzednim okresie (+), przeciętne wynagrodzenie na stanowisku profesora nadzw. (+)
Galle, Walker (2014)	341 amerykańskich uczelni, 1997–2007	indywidualne cechy: staż na stanowisku (+) wyniki: wyniki rekrutacji (+) inne: dotacje od sponsorów (+), dochody z czesnego (+), uczelnie wyznaniowe (–), przeciętne wynagrodzenie w uczelni (+)
Bachan, Reilly (2015)	95 uniwersytetów brytyjskich, 1998–2009	indywidualne cechy: wiek (+), wyniki: rozwój uczelni (+), wyniki rekrutacji (+) inne: obecność wysoko wynagradzanych naukowców (+), wynagrodzenia wypłacane osobom piastującym podobne stanowiska w innych instytucjach akademickich (+), lokalizacja uczelni (ceny nieruchomości –)
He, Callahan (2017)	26 publicznych uczelni amerykańskich, 2011	wyniki: wyniki egzaminów wstępnych (+), prestiż akademicki (+) inne: typ uczelni (badawcze +), liczba pracowników akademickich (+)
Hunt, Tanberg, Park (2019)	119 publicznych uczelni amerykańskich, 2007–2013	wyniki: wskaźnik ukończenia studiów (–), osiągnięcia akademickie studentów (–), wskaźnik rekrutacji studentów reprezentujących mniejszości (–) inne: wskaźnik liberalizacji (+), wskaźnik Giniego (+)

1	2	3
Yeung, Gigliotti, Nguyen-Hoang (2019)	166 uczelni amerykańskich, 2001–2009	indywidualne cechy: wiek (+), staż na stanowisku (+) wyniki: pozycja w rankingu (uczelnie publiczne +) inne: przeciętne wynagrodzenia pracowników akademickich (+)
Johnes, Virmani (2020)	149 uczelni brytyjskich, 2010–2017	indywidualne cechy: wiek (+), zewnętrzna rekrutacja (–) wyniki: ogólny wskaźnik efektywności (+), pozycja w rankingu (dla uczelni zał. po 1992 roku +) inne: udział wysoko wynagradzanych akademików (+), liczba studentów (+), lokalizacja (Walia –)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań dotyczących polityki wynagradzania osób kierujących uczelniami amerykańskimi i brytyjskimi wskazują na trzy grupy czynników, które mogą mieć wpływ na wysokość wynagrodzeń. Nawiązują one do przedstawionych wyżej koncepcji teoretycznych. Są to: indywidualne cechy lidera, wyniki działalności uczelni o charakterze akademickim, pozostałe czynniki, w tym przede wszystkim wielkość uniwersytetu. Najsilniejsze potwierdzenie empiryczne znalazła teoria kapitału ludzkiego. Wynagrodzenie prezydenta/vicereklera jest pozytywnie skorelowane z wiekiem, okresem pełnienia funkcji, posiadanym tytułem naukowym. Rady uczelni wyżej wynagradzają osoby rekrutowane z zewnątrz, mające doświadczenie zawodowe w nieakademickim sektorze publicznym lub w sektorze prywatnym. W dwóch badaniach wpływ na wynagrodzenie miała dziedzina nauki. Osoby reprezentujące nauki ścisłe otrzymywały wyższe wynagrodzenie.

Podejście biznesowe *pay-per-performance* pojawiło się w wielu badaniach, aczkolwiek pojęcie *performance* było definiowane w kontekście osiągnięć o charakterze akademickim, a nie ekonomicznym i ujmowane było w różny sposób. Częściej przy określaniu wynagrodzeń pod uwagę były brane dokonania w obszarze dydaktyki, mierzone za pomocą takich wskaźników, jak: wydatki na jednego studenta, liczba przyjętych studentów, wyniki nauczania (*SAT score* +), dochody na jednego studenta, wyniki egzaminów wstępnych, wskaźnik ukończenia studiów, osiągnięcia akademickie studentów, dochody z czesnego. Produktywność naukowa mierzona przychodami z grantów i kontraktów badawczych była skorelowana z wynagrodzeniami tylko w kilku badaniach.

Jedną z najczęściej stosowanych metod oceny dokonań uniwersytetu jest pozycja zajmowana przez uczelnię w rankingach akademickich. Najważniejszą przesłanką uzasadniającą stosowanie tego rodzaju narzędzi oceny procesów

akademickich jest przekonanie, że rankingi służą do pomiaru doskonałości akademickiej i efektywności instytucji szkolnictwa wyższego. Miejsce zajmowane w rankingach powinno mieć zatem wpływ na decyzje kadrowe podejmowane przez radę uczelni, związane z polityką wynagradzania osób kierujących uczelniami. W jednym z badań przeprowadzonych na próbie uczelni amerykańskich wykazano, iż pozycja w rankingu ma pozytywny wpływ na wysokość wynagrodzenia prezydenta, ale tylko dla uczelni publicznych<sup>22</sup>. Autorzy badania uzasadnili ten wynik tym, że topowe uczelnie prywatne postrzegają swoją reputację jako dobrze ugruntowaną, podczas gdy uczelnie publiczne dostrzegają potencjał do zdobycia prestiżu poprzez awans w rankingach. Podobny wynik uzyskali badacze brytyjscy<sup>23</sup>. W tym badaniu pozycja w rankingu miała wpływ na wynagrodzenie vice-kanclerza w uczelniach założonych po 1992 r., będących w podobnej sytuacji jak publiczne uczelnie amerykańskie.

Istotny wpływ na wysokość wynagrodzenia prezydenta/vice-kanclerza ma typ uczelni. Wyższe wynagrodzenia otrzymują osoby zarządzające uczelniami badawczymi, niższe wynagrodzenia występują w uczelniach wyznaniowych. Pozytywny wpływ na wynagrodzenia ma również wielkość uczelni mierzona najczęściej liczbą studentów, liczbą pracowników lub całkowitymi wydatkami. Do pozostałych determinant wynagrodzeń można zaliczyć przeciętne wynagrodzenie pracowników akademickich lub tylko profesorów, lokalizację uczelni (poprzez wpływ na koszty utrzymania), wynagrodzenie osób pełniących podobne stanowiska w innych uczelniach. W żadnym z badań nie stwierdzono występowania związku między wynagrodzeniem a wynikami ekonomicznymi uczelni.

Przedstawione wyniki badań wskazują na brak jednoznacznych związków pomiędzy wynagrodzeniami osób kierujących uczelniami a różnego rodzaju kryteriami pomiaru dokonań uczelni. Dotyczy to kryteriów o charakterze rynkowym (wyniki ekonomiczne), ale również kryteriów odwołujących się do wyników procesów akademickich. W przypadku uniwersytetów trudniej zatem jest określić, jaka część wynagrodzenia liderów akademickich powinna bazować na korporacyjnej zasadzie *pay-per-performance*, przede wszystkim ze względu na problemy z jednoznacznym zdefiniowaniem pojęcia *performance* w kontekście akademickim.

<sup>22</sup> R. Yeung, P. Gigliotti, P. NguyenHoang, *The Impact of U.S. News College Rankings on the Compensation of College and University Presidents*, Research in Higher Education 2019/60.

<sup>23</sup> J. Johnes, S. Virmani, *Chief executive pay...*

#### 4. Wynagrodzenia rektorów w reformowanym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce

Jednym z najważniejszych i najczęściej pojawiających się wątków w dyskusjach na temat reform systemów szkolnictwa wyższego jest postulat wprowadzania radykalnych zmian w systemach zarządzania uniwersytetami. Przejście do nowego modelu uniwersytetu wymaga wprowadzenia nowych rozwiązań w infrastrukturze legislacyjnej określającej przede wszystkim zasady działania organów władzy uczelni, w tym politykę wynagradzania osób zarządzających uczelniami. Tworzy to nową menedżerską logikę instytucjonalną w środowisku akademickim. Jej filarami są silne przywództwo liderów akademickich, hierarchiczne struktury władzy uczelni, a także nacisk na efektywność i rozliczalność. Te ostatnie cechy oznaczają, że „uczelnie muszą być rozliczane z efektów w zakresie jakości kształcenia i badań oraz oddziaływania na otoczenie i finansowane w zależności od swoich osiągnięć”<sup>24</sup>. Dokonania uniwersytetów mierzone liczbą absolwentów, produktywnością naukową lub komercjalizacją wyników badań powinny być przełożone na nagrodę lub sankcję finansową, w tym również dla osób kierujących uczelniami<sup>25</sup>. Opiera się to na przekonaniu, że dążenie do potencjalnych zysków i obawa przed możliwymi stratami zmuszą uczelnie do zapewnienia wysokiej jakości i efektywności w świadczeniu usług akademickich.

Wizja systemu zarządzania uczelniami w Polsce, odwołująca się do menedżeryzmu, jest obecna w reformie określanej nazwą *Ustawa 2.0*. Kwestii wynagradzania liderów akademickich w znowelizowanej Ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce poświęcono mało uwagi<sup>26</sup>. Zgodnie z art. 140 wynagrodzenie zasadnicze i dodatek funkcyjny rektora uczelni publicznej ustala minister na wniosek rady uczelni. Jest to znacząca zmiana w stosunku do poprzednich rozwiązań ustawowych, zgodnie z którymi „Wynagrodzenie przysługujące rektorowi uczelni publicznej ustala minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego” (art. 151, pkt 2)<sup>27</sup>. Wynagrodzenie zasadnicze rektora uczelni publicznej nie może być wyższe niż 300% średniego wynagrodzenia

<sup>24</sup> J. Górniak, *Ustawa 2.0: Partycypacyjny model istotnej zmiany regulacyjnej*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2017/2 (50), s. 139.

<sup>25</sup> H. de Boer, J.B. Jongbloed, *A Cross-National Comparison of Higher Education Markets in Western Europe*, w: A. Curaj, P. Scott, L. Vlasceanu, L. Wilson (red.), *European Higher Education at the Crossroads, s. Between the Bologna Process and National Reforms*, Springer, Dordrecht 2012, s. 558.

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668).

<sup>27</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2017 r., poz. 2183).

zasadniczego w uczelni osób zatrudnionych na stanowisku, na którym zatrudniony jest rektor, obliczanego na podstawie średniego wynagrodzenia za rok kalendarzowy poprzedzający rok wyboru rektora. Wysokość dodatku funkcyjnego rektora uczelni publicznej nie może przekroczyć 67% wynagrodzenia profesora. Rada uczelni może przyznać rektorowi uczelni publicznej dodatek zadaniowy, którego wysokość nie może przekroczyć 80% sumy wynagrodzenia zasadniczego i dodatku funkcyjnego.

Ocena regulacji ustawowych jednoznacznie pokazuje, że w polityce wynagradzania rektorów polskich uczelni publicznych nie znalazła zastosowania korporacyjna zasada „płacy za wyniki”. Wysokość poszczególnych składników wynagrodzeń została ściśle powiązana z parametrami, które nie mają powiązania z wynikami osiąganymi przez uczelnie oraz skalą prowadzonej przez nie działalności. Takie regulacje mogą prowadzić do sytuacji, że rektorzy największych i najbardziej prestiżowych uczelni otrzymują takie same lub zbliżone wynagrodzenie jak osoby kierujące małymi lokalnymi uczelniami. Dwa komponenty wynagrodzenia mogą być różnicowane ze względu na zakres obowiązków rektora. Są to: dodatek funkcyjny oraz dodatek zadaniowy. Ten pierwszy „jest uzależniony od liczby członków zespołu oraz stopnia złożoności zadań” (art. 138, pkt 2). Drugi jest przyznawany „z tytułu czasowego zwiększenia obowiązków służbowych lub czasowego powierzenia dodatkowych zadań albo ze względu na charakter pracy lub warunki jej wykonywania” (art. 138, pkt 3).

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt tych regulacji. W ustawie jest zapis stanowiący, że wynagrodzenie rektora (i głównego księgowego) jest jawne (art. 140, pkt 5). Uzyskanie tego rodzaju informacji wymaga jednak zastosowania procedur określonych w Ustawie z 2001 r. o dostępie do informacji publicznej<sup>28</sup>. Trudno zatem uznać, że standardy transparentności polityki wynagradzania osób zarządzających uczelniami dorównują tym, które są stosowane w przypadku spółek publicznych. W przypadku prywatnych korporacji transparentność jest powszechnie uznawana za jeden z niezwykle istotnych czynników determinujących efektywność ładu korporacyjnego, ponieważ warunkuje to procesy świadomych i efektywnych decyzji dotyczących kierunków alokacji kapitału.

<sup>28</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2001 r., nr 112, poz. 1198 ze zm.).

## 5. Wynagrodzenia rektorów polskich uczelni publicznych – wyniki badań

Gorset legislacyjny nałożony przez *Ustawę 2.0* pozostawia radom uczelni niewielki margines swobody, ponieważ w ustawie została określona tylko górna granica wynagrodzenia. W tej części artykułu podjęta została próba oceny tego, w jakim stopniu rady sięgają do swoich uprawnień w obszarze polityki wynagradzania. W tym celu przeprowadzono badania na próbie 36 polskich uczelni publicznych, osiemnastu uniwersytetów i osiemnastu uczelni technicznych.

Do każdej z uczelni został skierowany wniosek w trybie art. 2 ust. 1 i art. 10 ust. 1 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, o udostępnienie informacji w zakresie wysokości wynagrodzenia Rektora w styczniu 2020 r. oraz w styczniu 2021 r., z podziałem na cztery składniki: wynagrodzenie zasadnicze brutto, dodatek funkcyjny brutto, dodatek zadaniowy brutto, dodatek za staż pracy brutto. Wybór okresu badania był podyktowany możliwością dokonania oceny zmiany wysokości wynagrodzenia rektorów pełniących swoje obowiązki w dwóch kolejnych kadencjach. Wnioskowane informacje w trybie określonym w ustawie zostały przesłane przez 34 uczelnie, co stanowi prawie 95% uczelni, do których wniosek został wysłany.

W tabeli 2 zostały przedstawione informacje pokazujące wysokość wynagrodzeń rektorów badanych uczelni, z podziałem na poszczególne składniki.

Przeciętne wynagrodzenie rektorów badanych uczelni w styczniu roku 2021 wyniosło prawie 33,5 tys. zł i było o ponad 20% wyższe niż rok wcześniej. Wynagrodzenie maksymalne w całym badanym okresie osiągnęło poziom 47,6 tys. zł (41 600 zł w roku 2020), minimalne – 15,0 tys. zł (16 900 zł w roku 2021). Największy udział w wynagrodzeniu całkowitym ma wynagrodzenie zasadnicze (44,4% w 2020 r. i 40,8% w 2021 r.). Udział dodatku zadaniowego, którego konstrukcja daje radzie uczelni największe możliwości, jeśli chodzi o dostosowanie wynagrodzenia do zakresu odpowiedzialności rektora rósł z poziomu 25,2 do 34,9%. Jest to również najbardziej zróżnicowany składnik wynagrodzenia, dla którego wskaźnik zmienności wynosił 0,88 w roku 2020 i 0,46 w roku 2021. Najmniej zróżnicowanym składnikiem było wynagrodzenie zasadnicze. W połowie badanych uczelni mieściło się ono w przedziale od 12 do 14 tys. zł.



TABELA 2: Wynagrodzenie rektora w styczniu 2020 i 2021 roku (w zł)

Składniki wynagrodzeń	Rok	Średnia	Mediana	Max	Min	Odech. stand	Wsp. zmienności
Razem	2020	27932.7	29690.0	41600.0	15040.0	7155.6	0,26
	2021	33523.9	31953.0	47550.0	16900.0	7707.1	0,23
Wynagrodzenie zasadnicze	2020	12411.8	13000.0	19000.0	9200.0	1661.3	0,13
	2021	13686.4	13239.0	19300.0	9523.0	2435.5	0,18
Dodatek funkcyjny	2020	6011.3	5500.0	15100.0*	4000.0	2039.0	0,34
	2021	5406.2	5500.0	6750.0	1000.0	973.6	0,18
Dodatek zadaniowy	2020	7033.1	8050.0	21000.0	0.0	6194.5	0,88
	2021	11703.6	11659.2	19325.0	0.0	5383.2	0,46
Dodatek stażowy	2020	2476.5	2600.0	3600.0	1840.0	309.2	0,12
	2021	2727.7	2647.6	3860.0	1194.0	573.4	0,21

O b j a ś n i e n i a: \* w jednej z uczelni rektor otrzymuje dwa dodatki funkcyjne.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Badanie zostało przeprowadzone dla okresów obejmujących dwie kolejne kadencje władz uczelni. Pierwszy z tych okresów podlegał regulacjom „starej” i znowelizowanej ustawy o szkolnictwie wyższym, w drugim okresie obowiązywały nowe regulacje prawne. Można zatem podjąć próbę oceny zmian poziomu wynagrodzenia całkowitego i jego poszczególnych komponentów (tabela 3)<sup>29</sup>.

TABELA 3: Zmiany wysokości wynagrodzenia styczeń 2021 – styczeń 2020 (liczba uczelni)

Składniki wynagrodzeń	Bez zmian	Wzrost	Spadek
Razem	2	25	7
Wynagrodzenie zasadnicze	4	24	6
Dodatek funkcyjny	18	4	12
Dodatek zadaniowy	4	26	4

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W 25 badanych uczelniach nastąpił wzrost wynagrodzenia całkowitego rektora. W dwóch wynagrodzenie wzrosło o ponad 100%, co było spowodowane

<sup>29</sup> W dalszych analizach zostanie pominięty dodatek stażowy, ponieważ jest to komponent wynagrodzeń niewynikający bezpośrednio z faktu pełnienia funkcji rektora.

przyznaniem w roku 2021 dodatku zadaniowego, który nie był wypłacany w poprzedniej kadencji. Wynagrodzenie całkowite i zasadnicze zostało obniżone w odpowiednio 7 i 6 uczelniach. Cztery z tych przypadków wynikały z faktu, iż stanowisko rektora objęła osoba ze stopniem naukowym dra habilitowanego, co zgodnie z ustawowymi zapisami musiało przełożyć się obniżenie wynagrodzenia zasadniczego, które jest ustalane na podstawie średniego wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na tym samym stanowisku co rektor.

Najbardziej stabilnym składnikiem wynagrodzenia jest dodatek funkcyjny. W roku 2020 w 11 uczelniach wynosił on 5 000 zł (12 w roku 2021), w 10 uczelniach 5 500 zł (13 w roku 2021). Oceniając te wielkości, można stwierdzić, iż większość rad uczelni nie wykorzystała ustawowego zapisu wiążącego ten komponent wynagrodzenia ze „stopniem złożoności zadań”.

Ustawa określa górne kwoty wynagrodzenia zasadniczego, dodatku funkcyjnego oraz dodatku zadaniowego. Brak informacji na temat średniego wynagrodzenia zasadniczego w uczelni osób zatrudnionych na stanowisku, na którym jest zatrudniony profesor, uniemożliwia ocenę tego, w jakim stopniu wynagrodzenie zasadnicze rektora wypełnia tę górną granicę. Tego rodzaju analizę można przeprowadzić w odniesieniu do dodatku zadaniowego, który, przypomnijmy, „nie może przekroczyć 80% sumy wynagrodzenia zasadniczego i dodatku funkcyjnego”. W 2020 r. 12 uczelni nie wypłacało rektorowi dodatku zadaniowego, w roku 2021 taka sytuacja wystąpiła tylko w 3 uczelniach. W 9 uczelniach rada określiła wysokość dodatku zadaniowego równą maksymalnej dozwolonej kwocie (3 razy w 2020 r. i 6 razy w 2021 r.). W dwóch uczelniach wysokość dodatku zadaniowego przekracza ustawowy limit. Można też stwierdzić, iż rady uczelni chętniej sięgały do tego rozwiązania w roku 2021. Przeciętna relacja dodatku zadaniowego do ustawowego limitu wyniosła w tym roku ponad 75%, w roku 2020 – poniżej 50%. Fakt, iż rady uczelni częściej decydują się na przyznanie rektorowi dodatku zadaniowego oraz to, że przeciętna kwota wypłacanego dodatku rośnie należy ocenić pozytywnie. Jest to w praktyce jedyny komponent pakietu wynagrodzenia, który może pełnić funkcje odwołujące się do zasady „płacy za wyniki” lub „płacy za złożoność pełnionych funkcji”. Stosunkowo duże zróżnicowanie tego składnika wynagrodzenia w porównaniu z innymi może świadczyć o tym, że rady uczelni wykorzystują go właśnie w tym celu. Niestety brak dostępu do informacji na temat przyjmowanych przez rady zasad ustalania wynagrodzenia rektora uniemożliwia określenie, co powoduje, że dodatek zadaniowy różni się w poszczególnych uczelniach.

Niska transparentność polityki wynagradzania rektorów polskich uczelni utrudnia dokonanie oceny czynników, które mogą mieć wpływ na wysokość

poszczególnych komponentów pakietu wynagrodzeń. Dzięki zapisom ustawowym mamy dostęp do informacji o wysokości wynagrodzeń. Przeprowadzenie bardziej szczegółowej oceny tej polityki wymagałoby ujawniania przez rady uczelni zasad, którymi kierują się przy ustalaniu procedur wykorzystywanych do wyznaczania poszczególnych komponentów pakietu wynagrodzenia. Ocena efektywności polityki wynagradzania powinna koncentrować się na kwestii „w jaki sposób są wynagradzani rektorzy”. Dostępne informacje pozwalają prowadzić rozważania o tym, „ile zarabiają rektorzy”.

## 6. Wnioski

Silne przywództwo liderów akademickich, hierarchiczne struktury władzy uczelni, a także nacisk na efektywność i rozliczalność są kluczowymi elementami reform systemów szkolnictwa wyższego wprowadzanych w wielu krajach, w tym również w Polsce. Wzmocnienie pozycji organów jednoosobowych w strukturach władzy ma przekształcić uniwersytet w zintegrowanego aktora organizacyjnego, z profesjonalnym liderem, który będzie mógł podejmować strategiczne decyzje dla uniwersytetu jako całości. Taka prorynkowa transformacja uniwersytetu kreuje nową menedżerską logikę instytucjonalną w środowisku akademickim. Polityka wynagradzania liderów akademickich powinna być ważnym tworzącym tę logikę.

Wyniki badań wynagrodzeń otrzymywanych przez rektorów polskich uczelni publicznych nie dają podstaw do podtrzymania tej ostatniej tezy. Przeniesienie na nowy organ władzy – radę uczelni – odpowiedzialności za wypracowanie zasad wynagradzania rektora jest istotną zmianą ustrojową. Zarazem zapisy ustawowe dają radom niewielki margines swobody, jeśli chodzi o różnicowanie wysokości poszczególnych komponentów pakietu wynagrodzenia, ze względu na złożoność procesu zarządzania i praktycznie brak możliwości uwzględniania wyników osiągniętych przez uczelnie. Nakłada się na to niska transparentność procesu określania wysokości wynagrodzenia. Wiemy, ile zarabia rektor uniwersytetu, ale ta wiedza jest niewystarczająca do tego, żeby można było dokonać oceny tego, w jaki sposób polityka wynagradzania wpisuje się w instytucjonalną strategię uniwersytetu, realizacji jakich celów ma służyć, czego oczekuje się od osób pełniących najwyższe stanowiska w hierarchii akademickiej, co oznacza sukces lub porażkę, kierowanych przez nich organizacji.

## Bibliografia

### Akty prawne

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2001 r., nr 112, poz. 1198 ze zm.).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365).

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668).

### Opracowania

**Angermuller J.**, *Academic careers and the valuation of academics. A discursive perspective on status categories and academic salaries in France as compared to the U.S., Germany and Great Britain*, Higher Education 2017/73, s. 963–980.

**Bachan R.**, *On the determinants of pay of CEOs in UK public sector higher education institutions*, IZA Discussion paper 2008/3858, Bonn.

**Bachan R., Reilly B.**, *Is UK vice chancellor pay justified by university performance?*, Fiscal Studies 2015/36 (1), s. 51–73.

**Bachan R., Reilly B.**, *Pay in education: Vice chancellor and rector remuneration*, w: G. Johnes, J. Johnes, T. Agasisti, L. López-Torres (red.), *Handbook of contemporary education economics*, Edward Elgar, Cheltenham 2017, UK, s. 416–438.

**Bai G.**, *University president compensation, s. Evidence from the United States*, Higher Education Studies 2014/4, s. 1–14.

**Baimbridge M., Simpson C.**, *Rewards to academia: The remuneration of Vice Chancellors and principals*, Applied Economics 1996/28 (6), s. 631–639.

**Banker R., Plehn-Dujowich J.M., Xian C.**, *The compensation of university presidents: A principal-agent theory and empirical evidence*, Paper presented at the American Accounting Association: Management Accounting Section (MAS) 2009.

**Becker G.S.**, *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago 1993.

**Birnbaum R.**, *Management fads in higher education*, Jossey Bass, San Francisco 2000.

**Boer H. de, File J.**, *Higher Education Governance Reforms across Europe*, Center for Higher Education Policy Studies University of Twente, Enschede 2009.

**Boer H. de, Jongbloed B.**, *A Cross-National Comparison of Higher Education Markets in Western Europe*, w: A. Curaj, P. Scott, L. Vlasceanu, L. Wilson (red.), *European Higher Education at the Crossroads, s. Between the Bologna Process and National Reforms*, Springer, Dordrecht 2012, s. 553–569.

**Cheng S.**, *Executive compensation in public higher education: Does performance matter?*, Research in Higher Education 2014/55, s. 581–600.

**Dolton P., Ma A.**, *Executive pay in the public sector, s. The case of CEOs in UK universities*, Newcastle Discussion Papers in Economics 2002, 1.

**Duderstadt J.**, *Governing the twenty-first century university: A view from the bridge*, w: W. Tierney (red.), *Competing Conceptions of Academic Governance*, The John Hopkins University Press, Baltimore 2004, s. 137–157.

**Ehrenberg R.G., Cheslock J.J., Epifantseva J.**, *Paying our presidents: What do trustees value?*, Review of Higher Education 2001/25 (1), s. 15–37.

- Enders J., Boer H. de, Westerheijden D.F.** (red.), *Reform of Higher Education in Europe*, Sense Publishers, Rotterdam 2011.
- Galle B., Walker D.I.**, *Nonprofit executive pay as an agency problem: Evidence from US colleges and universities*, Boston University Law Review 2014/94, s. 1881–1934.
- Górnaiak J.**, *Ustawa 2.0: Partycypacyjny model istotnej zmiany regulacyjnej*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2017/2 (50), s. 129–146.
- Grasse N., Davis T., Ihrke D.**, *Understanding the Compensation of Nonprofit Executive Directors: Examining the Influence of Performance and Organizational Characteristics*, Nonprofit Management & Leadership 2014/24 (3), s. 377–398.
- Heffernan T.A.**, *Reporting on vice-chancellor salaries in Australia's and the United Kingdom's media in the wake of strikes, cuts and 'falling performance'*, International Journal of Leadership in Education 2019, <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1631387>
- Hodson J.B.**, *Leading the way: The role of presidents and academic deans in fundraising*, New Directions for Higher Education 2010/149, s. 39–49.
- Hunt J.M., Tandberg D.A., Park T.J.**, *Presidential compensation and institutional revenues: Testing the return on investment for public university presidents*, Review of Higher Education 2019/42, s. 619–640.
- Jensen M.C., Murphy K.J.**, *CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How*, Harvard Business Review 1990, May–June, s. 138–157.
- Johnes J., Virmani S.**, *Chief executive pay in UK higher education: the role of university performance*, Annals of Operations Research 2020/288, s. 547–576.
- Langbert M.**, *How universities pay their presidents*, Academic Questions 2006/19, s. 67–81.
- Langbert M., Fox M.**, *The compensation and benefits of private university presidents*, Journal of Academic Administration in Higher Education 2013/9, s. 45–56.
- Monks J.**, *Public versus private university presidents pay levels and structure*, Economics of Education Review 2007/26, s. 338–348.
- Paradeise C., Reale E., Bleiklie I., Ferlie E.** (red.), *University Governance. Western European Comparative Perspectives*, Springer Science 2009.
- Risler L., Harrison L.**, *Is there a correlation between US university presidential pay and performance?*, Australian Universities' Review 2014/56 (2), s. 30–35.
- Ryan R.M., Deci E.L.**, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology 2000/25, s. 54–67.
- Tang T.L.P., Tang D.S.H., Tang C.S.Y.**, *Factors related to university presidents' pay: An examination of private colleges and universities*, Higher Education 2000/39, s. 393–415.
- Urbanek P.**, *Ład akademicki w uniwersytecie korporacyjnym. Teorie, instytucje, efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Yeung R., Gigliotti P., NguyenHoang P.**, *The Impact of U.S. News College Rankings on the Compensation of College and University Presidents*, Research in Higher Education 2019/60, s. 1–17.

Piotr URBANEK

## ACADEMIC LEADERS' COMPENSATION POLICY IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM UNDER REFORM

### Abstract

**Background:** Reforms of higher education systems inspired by new public management ideas introduce the managerial logic of academic governance. The strong leadership of rectors, the university's hierarchical power structures, and an emphasis on accountability are essential elements of the reform. One of the critical solutions used within this logic should be the academic leaders' compensation policy based on the principle of "pay-per-performance". The article presents the legislative solutions introduced in the amended Act on Higher Education and Science, and analyzes the amount and structure of remuneration of rectors of 34 public universities in Poland.

**Research purpose:** The article aims to evaluate the remuneration policy of rectors of Polish public universities.

**Methods:** The research methods used in the article are critical analysis of the literature and examination of source documents.

**Conclusions:** The obtained results show that a new legal straightjacket does allow the university councils to differentiate the total amount of compensation and its components. The councils do not make use of the statutory provision allowing for the linking of compensation to the degree of complexity of the tasks performed by the rector. The low transparency of remuneration procedures makes it impossible to assess the effectiveness of the compensation policy and its role in the university's institutional strategy.

**Keywords:** public university, academic leaders' compensation policy, higher education system reforms.