

## **Łukasz Sulkowski**

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

## **Robert Seliga**

Społeczna Akademia Nauk  
e-mail: rseliga@san.edu.pl

---

# **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W WARUNKACH FUZJI UCZELNI WYŻSZYCH**

---

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF UNIVERSITY FUSION**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.511.22

JEL Classification: O15

**Streszczenie:** Polskie uczelnie wyższe wkraczają w czas dynamicznych zmian, które wynikają z dokonujących się zmian ładu akademickiego oraz wzrostu znaczenia konkurencji i globalizacji rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym. Analizy zarządzania organizacyjnego prowadzą zazwyczaj od procesów bardziej deterministycznych i podlegających silniejszej kontroli zarządczej do procesów bardziej indeterministycznych, nad którymi kontrola menedżerska jest słabsza. Obszary strategii oraz struktury organizacyjnej podlegają właśnie silniejszej kontroli zarządczej. W procesach fuzji uczelni wyższych czynnikiem współdecydującym o powodzeniu procesu fuzji jest obszar zarządzania zespołem ludzkim. Celem artykułu jest wskazanie roli i znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w procesie fuzji uczelni wyższych. Artykuł ma charakter przeglądowy i stanowi punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań, zarówno literatury przedmiotu, jak i badań o charakterze ilościowym.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, fuzje uczelni, zarządzanie uczelnią wyższą.

**Summary:** Polish universities enter into the time of dynamic changes being the results of change in academic governance, increase in the importance of competition and the globalization of the market of educational services at the higher level. Organizational management analyzes usually lead from more deterministic processes and are subject to stronger management control to indeterministic processes, over which managerial control is weaker. The spheres of strategy and organizational structure are subject to stronger management control and although they are difficult to consider as fully deterministic, it is possible to describe them sequentially in an algorithmic form. In the processes of fusion of higher education institutions, the key element of success of the merger process is the area of human team management. The aim of the article is to show the role and importance of human

resources management in the process of university mergers. The presented article is illustrative and it is a starting point for further in-depth research, both in the subject literature and in quantitative research.

**Keywords:** human resources management, university mergers, university management.

## 1. Wstęp

Procesy zarządzania ludźmi i kulturą organizacyjną są w znacznej mierze indeterministyczne, co w konsolidacjach dodatkowo komplikuje analizę [Mendenhall (ed.) 2005, s. 27-28]. Przypuszczać można jednak, że zarówno procesy zarządzania ludźmi, jak i kształtowania kultury akademickiej są fundamentem powodzenia fuzji uczelni. Podobna sytuacja jest charakterystyczna również dla przejęć i fuzji w sektorach biznesowych, nie zmienia to faktu, że znakomita większość badań i literatury koncentruje się na „twardych” aspektach zarządzania procesami przejęć, takich jak: finanse, strategie, aspekty prawne, technologia i innowacje [Zajac 2005, s. 682-691]. Literatura przedmiotu wskazuje jednoznacznie, że zarządzanie ludźmi oraz kultura organizacyjna to kluczowe czynniki powodzenia M&A (*Mergers and Acquisitions*).

Koncepcje zarządzania ludźmi w uczelniach wyższych bazują na teorii kapitału ludzkiego oraz organizacji zorientowanej na wiedzę [Becker, Hubbard, Murphy 2010, s. 203-241; Dayan 2017, s. 308-329]. Zmiany zachodzące w prawie o szkolnictwie wyższym oraz wzrost znaczenia konkurencji, rozpatrywanej także w aspekcie globalnym, wywierają wpływ na uczelnie, które dokonują zmian w procesach zarządzania kapitałem intelektualnym i ludzkim, co dotyczy zarówno kadry, jak i studentów.

Celem artykułu jest wskazanie roli i znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w procesie fuzji uczelni wyższych. Prezentowany artykuł ma charakter poglądowy i stanowi punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań, zarówno literatury przedmiotu, jak i badań o charakterze ilościowym.

## 2. Znaczenie ZZL w procesie fuzji uczelni

Znaczącym wątkiem zarządzania kapitałem ludzkim w procesach konsolidacyjnych uczelni wyższych jest kontrowersja wokół oceny roli pracowników. W przedstawionych w literaturze przedmiotu badaniach można odnaleźć dwa wiodące krytyczne stanowiska [Aspara 2014, s. 522-552]. Akceptacja koncepcji postępu uczelni oraz roli zasobów ludzkich związana jest z funkcjonalistycznym podejściem w procesach konsolidacji uczelni wyższych. Obserwowany w dzisiejszych czasach wyścig o stanie się światową klasą uniwersytetów oznacza zaś akceptację szeregu zasad i konwencji, które nie są niepodważalne. Do kontrowersji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zaliczyć możemy m.in.: wartość pracownika naukowego i uczelni, mierzoną scjentometrycznymi parametrami; prymat wielkości i skali działalności

naukowej uczelni nad innymi aspektami jej funkcjonowania; komercjalizację kultury uniwersyteckiej oraz zmianę tradycyjnego etosu akademickiego i naukowego. Stanowisko krytyczne odrzuca instrumentalizm funkcjonalistycznego zarządzania ludźmi, dostrzegając negatywne konsekwencje transformacji uczelni w postaci:

- implementacji programów kształcenia zawodowego bez rozwijania umiejętności krytycznego myślenia [Perriton, Reynolds 2004, s. 61-77];
- nauczania studentów w duchu działań oportunistycznych i bezrefleksyjnych [Beckmann, Cooper, Hill 2009, s. 311-345];
- traktowania instrumentalnie zarówno pracowników, jak i studentów, przejmowania z biznesu systemów kontroli i zarządzania zasobami ludzkimi, co potęguje nadzór nie tylko nad finansami, ale też nad treściami nauczania i organizacją [Giroux, Myrsiades 2001];
- biurokratyzacji kształcenia oraz nacisku na takie prowadzenie badań, które w praktyce znacznie ogranicza działalność twórczą [Duignan 1988, s. 3-12];
- koncentracji w coraz większej mierze na bieżących wynikach ekonomicznych, prowadzącej do eliminowania treści humanistycznych czy treści kształcenia ogólnego [Sławek 2011].

Koncentrując się na podejściu krytycznym, można wskazać wiele wniosków, które można wykorzystać do doskonalenia kapitału ludzkiego w procesach konsolidacji uczelni. Można je ująć w zasadzie wzmacniania myślenia krytycznego, refleksyjności oraz działalności twórczej, kosztem standaryzacji, formalizacji i biurokratyzacji.

### 3. Obszary zarządzania kapitałem ludzkim w uczelniach

Rozważania na temat funkcji personalnej we współczesnych organizacjach można podzielić umownie na 10 obszarów i wyróżnić bardziej szczegółowe zagadnienia [Armstrong 2000; Sułkowski 2001]. Celowe jest również spojrzenie na związki pomiędzy obszarem zarządzania zasobami ludzkimi a procesami fuzji przedsiębiorstw oraz uczelni wyższych.

**Tabela 1.** Przegląd realizacji funkcji kadrowej z perspektywy fuzji szkół wyższych

Tworzenie, restrukturyzacja i konsolidacja organizacji	
Projektowanie organizacji	Fuzje uczelni wymagają przeprojektowania strukturalnego i zmian zarówno w systemach komunikacji, jak i procedurach, tak aby pogodzić efektywność i elastyczność z integracją [Broucker, Wit, Leisyte 2016, s. 19-40]. Strukturalna zmiana w uczelni może dawać możliwości wprowadzenia nowych rozwiązań, np. wydzielenia centrów innowacji, rozwoju struktur sieciowych lub tensorowych.
Projektowanie procesu pracy	Fuzje stanowią proces restrukturyzacji, a więc prowadzą do przeprojektowania procesu pracy. Wiąże się to z likwidacją lub łączeniem komórek, które dublują się w jednoczących się organizacjach, oraz dostosowaniem stanowisk i zakresów obowiązków do wzrostu skali działalności organizacji. Konsolidacje uczelni o charakterze unifikacyjnym prowadzą do radykalnego przeprojektowania organizacji i procesów pracy, natomiast fuzje federacyjne oznaczają najczęściej zmiany strukturalne na mniejszą skalę [Bishop 2016, s. 365-382].

Tworzenie, restrukturyzacja i konsolidacja organizacji	
Kształtowanie kultury organizacyjnej i różnorodności	W fuzjach kształtowanie kultury organizacyjnej wiąże się z wywieraniem wpływu na proces zmiany tożsamości zbiorowej i indywidualnej [Slade, Ribando, Fortner 2016, s. 71-89]. Fuzje uczelni to wielowymiarowy proces zmiany kultury i tożsamości, który wymaga refleksji, dyskusji i oddziaływania na kilku poziomach: wpływu kultury społeczeństwa, kultur organizacyjnych uczelni, kultury i etosu akademickiego, subkultur oraz tożsamości zbiorowych i indywidualnych [Min 2017].
Wzmacnianie i kontrolowanie wydajności pracy	Celem fuzji jest osiągnięcie wyższej efektywności poprzez: wzrost skali działalności, likwidację redundancji strukturalnych oraz poprawę pozycji konkurencyjnej. Konsolidacje uczelni, w zależności od ich rodzaju, mają prowadzić do: wzrostu produktywności naukowej (np. fuzje strategiczne i pozycyjne) [Carney, Ng, Cooper 2016, s. 27-35], podwyższenia efektywności ekonomicznej (fuzje restrukturyzacyjne i ratunkowe) oraz poprawy widoczności międzynarodowej (fuzje strategiczne).
Strategia, planowanie i polityka personalna	
Strategia personalna	Fuzje powinny przyczyniać się do realizacji celów strategicznych, ale mogą również wpływać na modyfikację strategii organizacyjnej. Strategia personalna, jako jedna ze strategii funkcjonalnych, podlega także korekcie w warunkach M&A. Przykładowo strategiczne fuzje uczelni wyższych mogą umożliwiać prowadzenie badań służących wejściu do „światowej ligi” uczelni [Hidalgo-Hidalgo, Valera 2013].
Planowanie personalne i zarządzanie zmianą	Fuzje stwarzają potrzebę zaplanowania przepływu pracowników, często od samego początku (planowanie na bazie zerowej). W niektórych przypadkach konieczna jest derekrutacja niektórych pracowników, co również wymaga zaplanowania [Mael 2014, s. 265-278]. W uczelniach publicznych plany retencji pracowników pod wpływem fuzji są zazwyczaj niewielkie, podczas gdy plany transferu personelu w nowo projektowanej strukturze są znaczne (szczególnie w fuzjach unifikacyjnych) [Pinheiro, Geschwind, Aarrevaara 2013].
Polityka personalna	M&A dają możliwość przeglądu i poprawy polityki personalnej, dostosowania jej do celów strategicznych. Mariaże uczelni są okazją do stworzenia i wdrożenia zintegrowanych systemów zarządzania zasobami ludzkimi, w których logika administrowania zostanie zastąpiona podejściem zarządczym w obszarach: rekrutacji pracowników (rzeczywiste konkursy), motywowania (sprzężone systemy oceny i wynagradzania) oraz rozwoju personelu (ścieżki awansu, wzrost specjalizacji pracowników) [Weber, Duderstadt (eds.) 2013].
Controlling personalny	Fuzje szkół wyższych wymagają zaplanowania i wykorzystywania pomiaru stopnia realizacji celów mariażu oraz efektywności procesów kadrowych.
Dobór i derekrutacja personelu	
Rekrutacja pracowników	M&A najczęściej nie dynamizują rekrutacji, ponieważ w sytuacji nadmiaru personelu raczej nie planuje się dodatkowej rotacji. Wyjątkiem jest powstawanie stanowisk pracy potrzebnych do realizacji fuzji lub będących ich konsekwencją.
Selekcja kadr	Proces selekcji kadr w procesach M&A na stanowiska średniego i niższego szczebla nie różni się znacząco od innych momentów funkcjonowania organizacji. W uczelniach, gdy dokonuje się wyboru zarządzającego lub zarządu na czas fuzji i integracji, ważne jest uwzględnienie kompetencji przydatnych w czasie transformacji. Zazwyczaj kluczowe osoby wywodzą się z łączących się uczelni [Hamilton 2014, s. 24].
Derekrutacja pracowników	Retencja personelu dość często towarzyszy M&A i jest jednym z przejawów racjonalizacji działalności organizacji. Dublujące się komórki organizacyjne powinny zostać zintegrowane w czasie fuzji, co często wiedzie do redukcji stanowisk pracy.

Tabela 1, cd.

Wynagradzanie i motywowanie niematerialne personelu	
Wartościowanie pracy	M&A towarzyszą przewartościowaniu części stanowisk pracy ze względu na zmiany prawne, strukturalne i zarządcze. Fuzje uczelni wyższych rozpoczynają często stopniową zmianę struktury płacy zasadniczej, która zmierza w kierunku dowartościowywania stanowisk badawczych i kierowniczych w uniwersytetach badawczych.
Systemy wynagrodzeń, premiovania i motywowania	W czasie M&A dokonuje się zazwyczaj restrukturyzacji systemów płacowych. Systemy wynagrodzeń motywowania i premiowe kształtują się w czasie fuzji oraz w równoległych procesach doskonalenia uczelni ( <i>excellence</i> ) [Kwiek 2017, s. 1-13; Hidalgo-Hidalgo, Valera 2016, s. 1359-1386].
Systemy wynagrodzeń materialnych, niefinansowych	W czasie M&A wprowadzane są często z powodów motywacyjnych i fiskalnych pozapłacowe systemy wynagrodzeń, np. stanowiące część systemu kafeteryjnego. Konsolidacje uczelni dają również możliwość wdrożenia systemów motywowania pozafinansowego, związanych z ubezpieczeniami, opieką zdrowotną, elastycznym czasem pracy i wyjazdami motywacyjnymi ( <i>incentive trips</i> ).
Motywowanie pozamaterialne	Realizacja M&A daje możliwość wdrożenia motywatorów pozamaterialnych – nagród za zaangażowanie i sukces konsolidacji. Ważnymi motywatorami, które mogą być wzmocnione przez fuzje, są również: możliwości realizacji grantów badawczych, mobilność międzynarodowa i krajowa oraz możliwości prowadzenia projektów interdyscyplinarnych i wdrożeniowych [Fernandez-Zubieta, Geuna, Lawson 2013, s. 13].
Ocena pracy	
Ocena pracowników	Fuzje w uczelniach otwierają możliwość prowadzenia restrukturyzacji zarządzania kapitałem ludzkim, prowadzącej do zintegrowania systemów oceny z systemami wynagradzania.
Pomiar pracy	W M&A ocena efektów pracy menedżerów ma wymiar jakościowy, ale po pewnym czasie również finansowy. W uczelnianych fuzjach dąży się do uzyskania naukowej i edukacyjnej wartości dodanej, która uczyniłaby efektywniejszą pracę ludzi i jednostek organizacyjnych.
Rozwój zasobów ludzkich	
Kształcenie i szkolenie personelu	W fuzjach uczelni wyższych kształcenie i szkolenie pracowników przybiera zazwyczaj bardziej partycypacyjne formy w porównaniu z przedsiębiorstwami. Mariaże uczelni powinny również z założenia otwierać szanse na kształcenie i szkolenie pracowników, które są elementami zmiany.
Zarządzanie karierami i rozwojem zawodowym	M&A mogą prowadzić do rekonstrukcji ścieżek zawodowych rozwoju pracowników. Jak wynika z badań strategicznych fuzji uczelni, częstym przypadkiem zmiany ścieżek zawodowych jest specjalizacja kadry akademickiej. Badacze rozliczani są z publikacji, realizacji grantów, podczas gdy dydaktycy w większej mierze ze skutecznego kształcenia i współpracy z potencjalnymi pracodawcami absolwentów uczelni [López-Torres, Prior 2016, s. 104-114].
Zarządzanie talentami	M&A są momentami turbulencji, które powinny dawać szanse rozwoju osobom utalentowanym, a nie narażać je na stres i frustracje sprzyjające rotacjom. Fuzje uczelni powinny prowadzić do wypracowania warunków rozwoju dla pracowników wybitnych.
Programy rozwoju menedżerskiego	Realizacji M&A często towarzyszy intensyfikacja realizacji tych form rozwoju pracowników, związana z nowymi wyzwaniami, które niesie fuzja. Konsolidacje uczelni tworzą również możliwości wdrażania programów doskonalących dla administracji i menedżerów uczelni.
Kształtowanie postaw	Skuteczne fuzje uczelni bazują na procesach komunikacyjnych, kooperacji i umiejętnym zarządzaniu, które kształtują prawidłowe postawy pracowników oraz innych interesariuszy uczelni.

Administrowanie kadrami	
Administrowanie płacami	Zwykle w procesach M&A dochodzi do reorganizacji rachuby płac, związanej z łączeniem dwóch lub więcej komórek partnerów fuzji [Ribando, Evans 2015, s. 99-119].
Ewidencjonowanie i prowadzenie dokumentacji kadrowej	W uczelni ewidencjonowanie regulowane przepisami dotyczy nie tylko pracowników uczelni, ale również jej studentów. Zawsze w przypadku fuzji unifikacyjnej, a czasami nawet federacyjnej, dokonuje się konsolidacji działu kadr.
System informacji kadrowej	Fuzje uczelni wiążą się przeważnie z przebudową systemów informatycznych na wielu poziomach, począwszy od stron internetowych, przez systemy kadrowe i płacowe, aż do systemów dziekanatowych i ewidencji studenckiej [Puangyod, Sirisuthi, Sriphutharin 2015, s. 177].
Prawo pracy i stosunki przemysłowe ( <i>industrial relations</i> , obecnie nazywane również szerzej <i>employment relations</i> )	
Interpretacja prawa pracy	Fuzje uczelniami oraz towarzyszące im zmiany dotyczące bezpośrednio pracowników powinny być weryfikowane od strony prawa pracy i układów zbiorowych.
Tworzenie wewnętrznych regulacji prawnych	Zbiorowe układy funkcjonują nie tylko w przemyśle, ale również w sferze budżetowej, do której należą uczelnie publiczne. Wewnętrzne regulaminy pracownicze ulegają pewnym zmianom w czasie konsolidacji, co jest również przedmiotem związkowej konsultacji.
Stosunki przemysłowe ( <i>industrial relations</i> )	W M&A istotną rolę odgrywają negocjacje z pracownikami i związkami zawodowymi. W przypadku fuzji z udziałem uczelni publicznych potrzebny jest proces negocjacji zmian ze związkami zawodowymi [Boudard, Westerheijden 2016].
Udział interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w zarządzaniu	Procesy fuzji w sektorze uczelni publicznych są zazwyczaj konsultowane, a nawet negocjowane z interesariuszami wewnętrznymi: studentami, kadrami, członkami rad powierniczych i administracją, oraz zewnętrznymi: władzą centralną i lokalną, reprezentacją pracodawców z regionu [Gumedde 2014]. Konsolidacji uczelni niepublicznych nie towarzyszą przeważnie negocjacje i konsultacje z interesariuszami ze względu na brak lub słabość związków zawodowych oraz inny model mechanizmów założycielskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sułkowski 2017].

W tabeli 1 zaprezentowany został przegląd wybranych funkcji kadrowych w odniesieniu do procesu fuzji uczelni. Dokonanie tego typu przeglądu pozwala ocenić zasięg, problemy i potencjalne rozwiązania problemów kapitału ludzkiego w procesach konsolidacji.

Reasumując stwierdzić można, że całościowy proces zarządzania zasobami ludzkimi jest spoiwem wielu zagadnień związanych z dyscyplinami takimi, jak: nauki o zarządzaniu, ekonomia, socjologia oraz psychologia. Patrząc całościowo na proces konsolidacji uczelni wyższych z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, dostrzec można mnogość specyficznych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć zarządzający uczelniami.

#### 4. Podsumowanie

Proces fuzji uczelni w obszarze funkcji kadrowej wymaga przypisania uczestnikom konsolidacji specjalistycznych ról. Jest to szczególnie ważny element całego procesu konsolidacji, wpływający na powodzenie fuzji pomiędzy uczelniami. Cele kadrowe fuzji powinny być podporządkowane założeniom strategicznym i taktycznym. Wynikają one z rodzaju wybranej przez uczelnie fuzji. Jako znaczące wyzwanie wdrożenia i przeprowadzenia funkcji kadrowej podczas procesu fuzji uczelni wskazać można reformę systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Reforma ta powinna kierować się w stronę doskonalenia zarówno działalności naukowej, dydaktycznej, jak i organizacyjnej. Zamierzone cele kadrowe powinny mieć odzwierciedlenie w przyjętej strategii uczelni, którą warunkuje typ samej fuzji.

W procesie fuzji uczelni wyższych niezbędne jest doskonalenie systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Przedstawiona w artykule częściowa analiza problematyki, jaką stanowi obszar zarządzania ludźmi w procesie fuzji, wskazuje na kilka kluczowych elementów całościowego procesu, które mają znaczący wpływ na jego powodzenie. Z tego też punktu wskazać należy istotny element, jakim jest zmiana starej i kształtowanie nowej kultury organizacyjnej nowo powstałej uczelni. Istotnym dla strategicznego rozwoju fuzjonowanych uczelni jest również proces planowania personalnego, który może zwiększyć potencjał naukowy i dydaktyczny nowej jednostki. Dlatego też głównym celem konsolidacji strategicznych jest wyłonienie doskonalących się uniwersytetów, które w przyszłości będą tworzyć „ligę światową” lub będą do niej pretendować. Fuzje uczelni niosą ze sobą również zmiany w systemie wynagrodzeń pracowników, związane jest to z procesem przewartościowania niektórych stanowisk pracy. Zmianie struktury systemów płacowych tworzyć może opór niektórych środowisk akademickich.

Podjęmując próbę analizy współczesnych trendów i kierunków zmian w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce, wskazać można, że konsolidacje strategiczne uczelni mają na celu stworzenie flagowych uczelni, które będą mogły podjąć skuteczną rywalizację o miejsca wśród czołowych światowych jednostek akademickich. Takie zmiany warunkują zmianę podejścia do systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Nowy system powinien przyciągać i doceniać talenty i wybitne osiągnięcia. Etycyzm powinny zastąpić skuteczne systemy naboru, oceny, motywowania, wynagradzania i premiowania pracowników.

Fuzje pozycyjne charakteryzują się orientacją zbliżoną do fuzji strategicznych, choć planowana skala osiągnięć jest mniejsza. Natomiast poprawa efektów ekonomicznych działalności uczelni jest wyznacznikiem konsolidacji restrukturyzacyjnych i ratunkowych. Zauważyć należy, że niezależnie od typu fuzji konieczna jest reorganizacja procesów kadrowych, która prowadzi zazwyczaj do: redukcji zatrudnienia, obniżenia kosztów zatrudnienia oraz wdrożenia efektywniejszych systemów pracy.

W wyniki analizy literatury przedmiotu wskazać można, że z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi uczelni lepiej postrzegane są fuzje, które tworzone są dobrowolnie oraz mają charakter oddolny. Przy tego rodzaju fuzjach wskazać można przykłady wzrostu satysfakcji i zadowolenia pracowników uczelni z procesu. Negatywne aspekty i doświadczenia niosą ze sobą typy fuzji przymusowych, związane są one często z oporem i niechęcią pracowników do tego typu procesu. Opór pracowników negatywnie wpływa na efektywność przeprowadzanego procesu oraz działań skonsolidowanych uczelni. Reasumując, instrumentalne traktowanie ludzi i uczelni może skutkować oporem przed fuzją, który zazwyczaj prowadzi do obniżania efektywności działań skonsolidowanej uczelni. Wynika z tego wniosek, że procesy konsolidacji uczelni powinny uzyskiwać akceptację i zaangażowanie kluczowych interesariuszy.

## Literatura

- Aniszewska G., 2008, *Kształtowanie kultury organizacyjnej w organizacjach międzynarodowych w sytuacji fuzji i przejęć*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 1, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Aspara J., 2014, *Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketing university*, Consumption Markets & Culture, 17(6), s. 522-552.
- Becker G.S., Hubbard W.H.J., Murphy K.M., 2010, *Explaining the worldwide boom in higher education of women*, Journal of Human Capital, vol. 4, no. 3, s. 203-241.
- Beckmann A., Cooper Ch., Hill D., 2009, *Neoliberalization and managerialization of 'education' in England and Wales – a case for reconstructing education*, Journal for Critical Education Policy Studies, vol. 7, no. 2, s. 311-345.
- Bishop J., 2016, *The Need for Separating University Management and Administration from Service Delivery: Reviewing Disability Policy at Four HEIs in Wales*, [w:] *Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions*, IGI Global.
- Boudard E., Westerheijden D.F., 2016, *France, initiatives for excellence in higher education: One of twelve case studies produced as part of the project on structural reform in higher education*, Publications Office of the European Union.
- Broucker B., Wit K. De, Leisyte L., 2016, *Higher Education Reform*, [w:] Pritchard R.M.O., Pausits A., Williams J. (eds.), *Positioning Higher Education Institutions*, SensePublishers, Rotterdam.
- Carney M.A., Ng L.E., Cooper T., 2016, *Professional development amid change: fostering academic excellence and faculty productivity at teaching-intensive universities*, The Journal of Faculty Development, vol. 30(2), s. 27-35.
- Dayan R., 2017, *Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy*, Journal of Knowledge Management, vol. 21(2), s. 308-329.
- Duignan P.A., 1988, *Reflective management: The key to quality leadership*, International Journal of Educational Management, vol. 2, no. 2, s. 3-12.
- Fernandez-Zubieta A., Geuna A., Lawson C., 2013, *Researchers mobility and its impact on scientific productivity*, University of Turin, Department of Economics and Statistics Cognetti de Martiis, Working Papers, no. 13.
- Giroux H.A., Myrssiades K., 2001, *Beyond the Corporate University: Culture and Pedagogy in the New Millennium*, Rowman & Littlefield, Oxford.
- Gumede D.C., 2014, *The challenges of working and studying at a satellite campus: a case study of the Riverside Campus of the Durban University of Technology*, Diss.



- Hamilton L.V., 2014, *Equality under the law*, Research in Higher Education Journal, vol. 24.
- Hidalgo-Hidalgo M., Valera G., 2013, *University Merging Process*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA, Valencia.
- Hidalgo-Hidalgo M., Valera G., 2016, *University merging process: a guideline proposal for excellence-enhancing*, The BE Journal of Economic Analysis & Policy, vol. 16(3), s. 1359-1386.
- Kwiek M., 2017, *Academic top earners. Research productivity, prestige generation, and salary patterns in European universities*, Science and Public Policy, vol. 45(1), s. 1-13.
- López-Torres L., Prior D., 2016, *Centralized allocation of human resources. An application to public schools*, Computers & Operations Research, vol. 73, s. 104-114.
- Mael E., 2014, *When one plus one remains one*, Library Resources & Technical Services, vol. 58(4), s. 265-278.
- Marks M.L., Mirvis P.H., 2011, *A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions*, Human Resource Management, vol. 50(6), s. 859-877.
- Mendenhall M.E. (ed.), 2005, *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*, Stanford University Press, Stanford.
- Min J., 2017, *Mergers in Higher Education: A Case Study of Organizational Culture, Communication, and Conflict Management Strategies in the University System of Georgia*, Doctor of International Conflict Management Dissertations 11, file:///C:/Users/Robert/Downloads/Mergers%20in%20Higher%20Education\_%20A%20Case%20Study%20of%20Organizational%20Cultu.pdf.
- Perriton L., Reynolds M., 2004, *Critical management education from pedagogy of possibility to pedagogy of refusal?*, Management Learning, vol. 35, no. 1, s. 61-77.
- Pinheiro R., Geschwind L., Aarvevaara T., 2013, *Mergers in higher education and beyond: stocktaking and assessment*, The EAIR 35th Annual Forum 2013, Rotterdam, the Netherlands, 28-31 August, European University Association.
- Puangyod P., Sirisuthi Ch., Sripitharin S., 2015, *The University Illustration Merged in Thailand*, International Education Studies, vol. 9.
- Ribando S.J., Evans L., 2015, *Change happens: Assessing the initial impact of a university consolidation on faculty*, Public Personnel Management, vol. 44(1), s. 99-119.
- Slade C.P., Ribando S.J., Fortner C.K., 2016, *Faculty research following merger: A job stress and social identity theory perspective*, Scientometrics, vol. 107(1), s. 71-89.
- Sławek T., 2011, *Autonomia, kształcenie, dług*, [w:] Kościelniak C., Makowski J. (red.), *Wolność, równość, uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Sułkowski L., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent, Łódź.
- Sułkowski L., 2017, *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Weber L., Duderstadt J.J. (eds), 2013, *Preparing Universities for an Era of Change*, Economica, Glion Colloquium Series no. 8, London, Paris and Geneva.
- Zając Cz., 2005, *Kulturowe problemy zarządzania przedsiębiorstwem w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 113, s. 682-691.