



Michał Pietrzak 

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Instytut Ekonomii i Finansów
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, michal_pietrzak@sggw.edu.pl

Zarządzanie kadrą naukowo-dydaktyczną – wyzwania i problemy w świetle ekonomii kosztów transakcyjnych

Streszczenie: We współczesnych gospodarkach rośnie znaczenie zasobów ludzkich, rozumianych jako potencjał związany z wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem pracowników, szczególnie w odniesieniu do tzw. pracowników wiedzy, cechujących się wysokim poziomem wykształcenia, doświadczenia i biegłości oraz wykonywaniem pracy związanej z wiedzą. Archetypem pracownika wiedzy jest akademik. Pracę kadry naukowo-dydaktycznej cechują inwestycje w aktywa specjalistyczne dla transakcji z pracodawcą oraz znaczna asymetria informacji. Wskazują one na wysoki poziom kosztów transakcyjnych związanych z wymianą w ramach stosunków pracy w szkolnictwie wyższym. Świadczy to o potrzebie zabezpieczania tych stosunków (np. przez długoterminowe stabilne zatrudnienie) oraz o braku możliwości sformułowania *ex ante* kompletnych kontraktów, jak również o trudnościach w monitorowaniu i rozliczaniu pracy naukowców. Rozwiązaniem wyłaniającego się stąd problemu agencji może być kontraktowanie relacyjne, bazujące na budowie stosunków zaufania i współpracy stron umowy, czego wyrazem jest tzw. kontrakt psychologiczny. Tymczasem, paradoksalnie, w szkolnictwie wyższym w Polsce obserwuje się regres związany z próbą radzenia sobie z problemami zarządzania kadrą naukowo-dydaktyczną w fordowsko-taylorowskim stylu, tj. przez swego rodzaju akord oparty na „punktozie”. Postępujące zmiany, w tym reforma związana z tzw. ustawą 2.0, oddalają polskie uniwersytety od tradycyjnego, humboldtowskiego ideału. Wielu naukowców może odbierać te zmiany jako złamanie kontraktu psychologicznego związanego z ich stosunkiem zatrudnienia.

Słowa kluczowe: pracownicy wiedzy, akademicy, ekonomia kosztów transakcyjnych, kontraktowanie relacyjne, kontrakt psychologiczny

JEL: D23, D86, I23

1. Wprowadzenie

We współczesnych gospodarkach coraz większego znaczenia nabierają zasoby ludzkie, rozumiane jako potencjał związany z wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem pracowników. Już samo wyrażenie *zasoby ludzkie* podkreśla kluczowe znaczenie pracowników dla funkcjonowania organizacji i wykorzystania innych jej zasobów (Król, 2007: 54). Jest to prawdą, w szczególności w odniesieniu do tak zwanych pracowników wiedzy (*knowledge workers*). W ujęciu Thomasa H. Davenporta (2005: 10) pracownicy wiedzy to tacy, którzy cechują się wysokim poziomem wykształcenia i doświadczenia oraz znawstwa i biegłości w określonej dziedzinie, a także wykonywaniem pracy, której podstawowy cel związany jest z tworzeniem, dystrybucją lub zastosowaniem wiedzy.

Peter F. Drucker (1969: 290) przewidywał, że zarządzanie pracą opartą na wiedzy (*knowledge work*) będzie wielkim wyzwaniem w XXI wieku. Obecnie obserwujemy wysiłek związany ze zmianą metod zarządzania, skoncentrowany na dostosowaniu przedsiębiorstw do wyzwań specyficznych dla zarządzania wiedzą i kierowaniem pracownikami wiedzy. Jednym z przejawów tych zmian jest wzrost zainteresowania fenomenem zaangażowania pracowników (Smythe, 2009: 30; Armstrong, 2010: 70–73). W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwo rozporządzało siłą roboczą, rozumianą jako czynnik produkcji, której usługi nabywa się za określoną stawkę. Przedsiębiorstwa nie dysponują wiedzą ekspercką zatrudnionych *knowledge workers*, to oni pozostają jej właścicielami – firmy „wypożyczają” wiedzę od pracowników, a to wymaga ich zaangażowania (Handy, 1996: 29–30; Drucker, 1999: 14; 2002: 126; Smythe, 2009: 31).

Akademik nie tylko spełnia kryteria powyższej definicji Davenporta, ale wręcz jest archetypem pracownika wiedzy. Paradoxem jest więc fakt, że o ile w biznesie coraz częściej poszukuje się nowych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi dostosowanych do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, o tyle w szkolnictwie wyższym w Polsce obserwuje się swego rodzaju regres związany z coraz większym naciskiem na procedury monitorowania (parametryzacja) oraz powiązane z nimi nagradzanie i karanie – co wskazuje raczej na powrót do fordowsko-taylorowskiej metody „kija i marchewki”¹.

Monitorowanie wymaga poprzedniego zdefiniowania standardu odpowiedniego wysiłku w pracy, umożliwiającego sporządzenie kompletnego kontraktu w tym zakresie. Dodatkowo intensywne monitorowanie wywołuje niepożądane skutki motywacyjne w stosunku do wysiłków, a zwłaszcza jakościowych komponentów wysiłku (Leibenstein, 1983: 837). Tymczasem z istoty pracy *knowledge workers* wynika, że charakteryzują się oni wysokim poziomem znawstwa i bie-

1 „Robotnicy mogli być »nadzorowanici«. [...] wyposażeni w wiedzę pracownicy nie mogą być nadzorowani, ponieważ wiedzą więcej niż ktokolwiek w organizacji i daremne są próby podporządkowania ich jakimkolwiek zamiarom i celom” (Drucker, 1999: 58).

głości w swojej dziedzinie (często wąsko zdefiniowanej albo stanowiącej unikatową kompozycję rozmaitych zagadnień). Przy tym specyfika tworzywa ich pracy – wiedzy – wskazuje, że kluczowe są komponenty jakościowe tej pracy, a nie wyłącznie, czy nawet głównie, ilościowe.

W niniejszym artykule poruszono problem trudności w precyzyjnym zdefiniowaniu standardu wysiłku pracownika wiedzy (wskutek nieuniknionej i znacznej asymetrii informacji). Celem opracowania jest wykazanie, że w odniesieniu do pracowników naukowo-dydaktycznych niemożliwe jest sporządzenie kompletnego kontraktu formalno-prawnego, pozwalającego na w pełni skuteczne monitorowanie ich wysiłku – a tym samym podkreślenie znaczenia kontraktu psychologicznego. Jeśli mimo tych ograniczeń będziemy nadmiernie naciskać na monitorowanie, to ryzykujemy utratę cennych komponentów jakościowych wysiłków pracowników wiedzy na rzecz koncentracji na ich aspektach ilościowych (np. liczba publikacji, punkty) oraz złamanie kontraktu psychologicznego. Artykuł oparty jest na metodzie krytycznej analizy i dyskusji źródeł, w szczególności w zakresie ekonomii kosztów transakcyjnych, oraz na wnioskowaniu dedukcyjnym. Autor przyjmuje fundamentalne dla ekonomii kosztów transakcyjnych założenia: (1) podstawową jednostką analizy ekonomicznej jest transakcja (Commons, 1931: 652), będąca czynnością kosztowną, istotnym zadaniem instytucji jest zaś uzyskanie oszczędności na kosztach transakcyjnych, natomiast (2) agentów ekonomicznych cechuje ograniczona racjonalność i nierówny dostęp do informacji, a niektórzy z nich charakteryzują się skłonnością do oportunistu (tu: przebiegłe i bezwzględne dążenie do własnych korzyści), przy czym trudno jest rozpoznać tę skłonność *ex ante*. Rozpatrując transakcje związane ze stosunkami zatrudnienia w organizacji hierarchicznej, autor zakłada uproszczony model tych stosunków jako dwuszczeblowej relacji agencji: pracodawca (pryncypał) – akademik (agent)².

2. Transakcje, kontrakty i koszty transakcyjne

Według Olivera E. Williamsona (2000: 610) nowa ekonomia instytucjonalna (NEI) jest „kipiącym kotłem idei”, będących ciągle jeszcze w fazie rozwoju (Godłów-Legiędź, 2012: 49), idei różnorodnych, które jednak mają wspólny rdzeń (por. Gorynia, 2000: 36–40; Williamson, 2000: 600–611; Gruszecki, 2002: 191–194; Furubotn, Richter, 2011: 36–40). Do wspólnego rdzenia nowej ekonomii instytucjonalnej należą między innymi pojęcia transakcji i kosztów transakcyjnych. Zasadniczym zagadnieniem podejmowanym przez NEI jest wpływ instytucji

2 W praktyce występują w tym przypadku wieloszczeblowe stosunki agencji (społeczeństwo–parlament–rząd–resort–władze uczelni–władze jednostek organizacyjnych niższego rzędu–akademik), ale nie ma to kluczowego znaczenia dla rozważań zawartych w niniejszym artykule, choć jest to ciekawe zagadnienie badawcze.

na koszty transakcyjne. Należy przy tym podkreślić, że słowo *transakcja* ma szersze znaczenie na gruncie NEI niż potocznie (gdzie oznacza operację kupna/sprzedaży). W ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej „transakcja ma miejsce, kiedy dobro lub usługa jest przemieszczane poprzez technologicznie odrębne fazy. Jeden etap działania się kończy, a inny zaczyna” (Williamson, 1985: 1). Może ona zatem oznaczać operację handlową, ale również operację wymiany realizowaną wewnątrz firmy/organizacji, w tym również w ramach stosunków zatrudnienia³.

Realizacja transakcji generuje koszty transakcyjne. Początkowo były one utożsamiane przez Rolanda Coase’a z kosztami „wykorzystania mechanizmu cenowego” (Coase, 2013 [1937]: 35). Ich istotę objaśniał on następująco: „aby przeprowadzić transakcję rynkową, trzeba ustalić, kim jest ten, z którym chce się zrobić interes, poinformować ludzi, że chce się dokonać transakcji i na jakich warunkach, przeprowadzić negocjacje prowadzące do dobitcia targu, sporządzić umowę, zarządzić inspekcję niezbędną do upewnienia się, czy jej warunki są dotrzymywane itd.” (Coase, 2013 [1960]: 103–104). Zauważmy, że koszty wykorzystania mechanizmu rynkowego nie występują przy neoklasycznych założeniach pełnej racjonalności decydentów, o nieograniczonych możliwościach przetwarzania informacji oraz darmowego dostępu do pełnej informacji rynkowej. Współcześnie koszty transakcyjne rozumie się szerzej – jako „koszty działania systemu ekonomicznego”, koszty transakcyjne są zaś „złączone z każdym rynkiem, co więcej – z każdą formą alokacji zasobów” (Arrow, 1969: 1), a więc również z firmą/organizacją.

Pojęciem blisko związanym z transakcją jest *kontrakt*. Jak pisze Jerzy Wilkin (2016: 149): „kontrakt jest transakcją o wyraźniej zarysowanej strukturze, choć nie musi zawsze przybierać postaci formalnej”. Eirik Furubotn i Rudolf Richter zwracają uwagę na fakt, że istotą kontraktu jest oświadczenie woli połączone z wymiarem czasu, stąd też zasadniczą treścią kontraktu jest „obietnica” (Furubotn, Richter, 2011: 155). Proponują oni, aby rozróżnić prawne ujęcie kontraktu – które określają za Karlem N. Llewellynem jako „egzekwowalne prawnie obietnice” lub inaczej „kontrakty egzekwowane przez stronę trzecią”⁴ – od szerszego ujęcia ekonomicznego, w ramach którego oprócz wyżej wymienionych mieściłyby się również „niewiążące prawnie obietnice”, czyli „samoegzekwujące się kontrakty” (Furubotn, Richter, 2011: 156, 159).

3 Po łacinie *transactio* oznacza transakcję, ale także sprawę, interes, porozumienie, uzgodnienie negocjacyjne, natomiast *transactor* to pośrednik, ale również kierownik, dyrygent, zwierzchnik.

4 W domyśle – sąd.

3. Ekonomia kosztów transakcyjnych

Gospodarka w ekonomii neoklasycznej to świat kompletnych kontraktów – uzgodnionych *explicite* przez strony dysponujące symetryczną informacją, całkowicie wiążących *ex ante*, egzekwowanych bez problemu przez sądy dysponujące wszelką informacją konieczną do weryfikacji. Jednakże w realnym życiu gospodarczym koszty transakcyjne uniemożliwiają przygotowanie i egzekwowanie kompletnych kontraktów. Koszty transakcyjne są niezerowe ze względu na konieczność inwestycji w aktywa specyficzne dla transakcji oraz asymetrię informacji między stronami transakcji, włączając w to trzecią stronę, czyli sąd (Furubotn, Richter, 2011: 160).

W teorii kosztów transakcyjnych wyróżnia się zazwyczaj dwa nurty odpowiadające dwóm powyższym problemom, a więc: gałąź sterowania (*governance branch*) oraz gałąź mierzenia (*measurement branch*) (Williamson, 1985: 29). Gałąź sterowania⁵ jest reprezentowana przez dorobek Williamsona, a zwłaszcza jego dwie kluczowe książki (Williamson, 1983; 1985) i często nurt ten jest utożsamiany z ekonomią kosztów transakcyjnych jako taką (Iwanek, Wilkin, 1998: 74). W książce *Market and Hierarchies* Williamson zwrócił uwagę, że ekonomia głównego nurtu omija wiele istotnych problemów, takich jak na przykład koszty transakcyjne – opisując rzekomy świat bez „tarcia” i redukując przedsiębiorstwo do funkcji produkcji. Tymczasem to transakcje, a nie technologia, determinują wybór sposobu organizacji wymiany (Williamson, 1983).

W kolejnej książce – *The Economic Institutions of Capitalism* – Williamson, przyjmując założenia behawioralnego ograniczonej racjonalności oraz oportunistycznego (rozumianego przez niego jako przebiegłe dążenie do realizacji własnych korzyści), wskazuje na problem inwestycji w specyficzne aktywa. W sytuacji gdy transakcjom musi towarzyszyć inwestycja w specyficzne aktywa, dochodzi do fundamentalnej transformacji – nawet jeśli problem małej liczebności kontrahentów nie jest istotny w fazie *ex ante*, to staje się takim w fazie *ex post* kontaktu, kiedy strona, która dokonała inwestycji w idiosynkratyczne aktywa, wpada tym samym w pułapkę monopolistycznej relacji z partnerem (Williamson, 1985).

Aktywa definiuje się jako specyficzne dla transakcji, jeśli partner relacji zainwestował w zasoby, których wartość poza tą relacją będzie niższa niż w jej ramach (por. Alchian, 2006 [1984]: 271). Problem specyficzności aktywów sprawia, że czyste stosunki rynkowe nie są satysfakcjonującą formą koordynacji wymiany, gdyż mogą prowadzić do wpadnięcia w pułapkę zamknięcia (*hold-up*), związaną z naruszeniem równowagi między stronami transakcji – pułapkę monopolistycznej relacji z partnerem (Klein, Crawford, Alchian, 2006 [1978]: 180–185). Przy tym „zwrot z nakładu na inwestycję, który jest nieodzyskiwalny, jeśli inne zasoby, od których jest ona specyficznie uzależ-

5 Maciej Iwanek i Jerzy Wilkin (1998, s. 74) określają ją jako kierunek koncentrujący się na problemie adaptacji.

niona, znikną – jest nazywany specyficzną quasi-rentą” (Alchian, 2006 [1984]: 272). Istotą pułapki *hold-up* jest ryzyko zawłaszczenia tej quasi-renty przez jedną ze stron transakcji. Według Williamsona można wyróżnić: specyficzność dotyczącą miejsca (wynikającą z braku mobilności aktywów), specyficzność fizyczną (wynikającą z cech fizycznych, np. specjalne narzędzia/installacje), specyficzność aktywów ludzkich (powstającą w trakcie uczenia się przez pracę), specyficzność aktywów dedykowanych (powstającą w przypadku inwestycji w zwiększenie mocy produkcyjnych ogólnego przeznaczenia, które jednak nie miałyby miejsca, gdyby nie perspektywy sprzedaży znaczącej ilości produkcji konkretnemu nabywcy) (Williamson, 1985: 55, 95–96).

Gałąź mierzenia wywodzi się z problemu mierzenia i wynagradzania⁶ produktywności, sformułowanego w przez Armena A. Alchiana i Harolda Demsetza (1972: 777–780) oraz z problemu asymetrii informacji, opisanego przez George’a A. Akerlofa (1970). Problematyka ta była rozwijana przez różnych autorów⁷, wśród których można wymienić między innymi Douglasa Northa i Yorama Barzela (Williamson, 1985: 29, 81–82). Każde dobro ekonomiczne można scharakteryzować jako wiązkę atrybutów (cech) oraz uprawnień własnościowych (North, Wallis, 1994: 611–612). Przedmiotem wymiany są prawa własności do dóbr ze względu na ich atrybuty. „Definiuję koszty transakcyjne jako koszty związane z transferem, przechwyceniem i ochroną praw [własności]” (Barzel, 2009: 4). Pełna delimitacja (zdefiniowanie) praw własności wymaga precyzyjnego określenia atrybutów (cech) dóbr będących ich przedmiotem. Zdefiniowanie praw własności wymaga zatem informacji o cenionych atrybutach dóbr – a ich zdobycie kosztuje. Pomiar niektórych atrybutów może być zaporowo kosztowny. Brak perfekcji w pomiarze atrybutów uniemożliwi doskonałą delimitację uprawnień własnościowych. W każdej wymianie istnieje zatem potencjał do przechwycenia wartości, tym większy, im słabiej zdefiniowane są uprawnienia własnościowe (Barzel, 2009: 4–5). Możliwość przechwycenia wartości może polegać na nadmiernym korzystaniu z niewycenionych lub niedoszacowanych atrybutów danego dobra lub też na niedostatecznej podaży niewycenionych lub niedoszacowanych atrybutów.

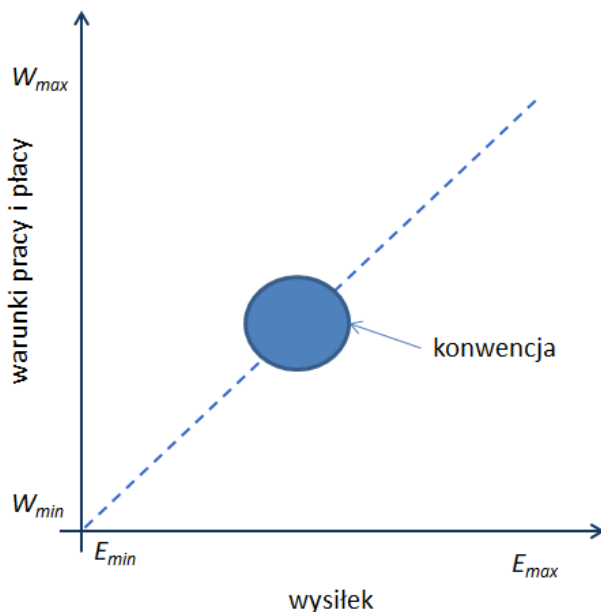
4. Stosunki zatrudnienia w szkolnictwie wyższym a ekonomia kosztów transakcyjnych

Stosunki zatrudnienia zawierają w sobie zarówno aspekty kooperacyjne, jak i antagonistyczne, konkurencyjne, przy czym żadna ze stron nie posiada kontroli nad wszystkimi zmiennymi charakteryzującymi tę relację. Stąd też istnieje przestrzeń

6 Autorzy używają określenia *metering problem*. Słowo *meter* ma podwójne znaczenie: mierzyć (*measure*) oraz rozdzielać [środki], czyli wynagradzać (*apportion*).

7 Nurt ten reprezentują w dużej mierze uczeni z Uniwersytetu Waszyngtońskiego (North, 2011: 27).

dyskrecjonalnych zachowań każdej ze stron (Leibenstein, 1983: 835). Przyjmijmy, że w przypadku pracownika (np. naukowo-dydaktycznego) zakres jego swobody (przestrzeń dyskrecjonalnych zachowań) wyznaczają punkty E_{min} oraz E_{max} , oznaczające wysiłek w pracy na poziomie odpowiednio: minimalnym („objęcie się”) i maksymalnym (pełne zaangażowanie) (Rys. 1). Analogicznie w przypadku pracodawcy możemy wskazać na W_{min} oraz W_{max} , oznaczające warunki pracy i płacy na poziomie odpowiednio: minimalnym (umożliwiającym jeszcze utrzymanie pracowników⁸) i maksymalnym (niepodkopującym jeszcze finansowych fundamentów istnienia organizacji) (Rys. 1).



Rysunek 1. Możliwe relacje między wysiłkiem pracownika a warunkami pracy i płacy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Leibenstein, 1983: 835

Kombinacja aspektów konkurencji i kooperacji sugeruje, że zarysowaną sytuację można opisywać za pomocą teorii gier o sumie niezerowej, w szczególności zaś za pomocą modelu dylematu więźnia (Leibenstein, 1983: 835). Koncentrując się na antagonistycznym aspekcie stosunków zatrudnienia, każda ze stron może dążyć do maksymalizacji własnych korzyści, nie zważając na interesy drugiej strony relacji (oportunizm). Wówczas pracownicy mogą dążyć do uzyskania maksymalnie atrakcyjnych warunków pracy i płacy przy minimalnym wysiłku ze swojej strony ($E_{min} - W_{max}$). Z kolei pracodawcy mogą dążyć do uzyskania maksymalnego wkładu pracowników, oferując mało atrakcyjne warunki ($E_{max} - W_{min}$).

8 Jeśli pracownicy nie mają realnej alternatywy, można to uznać za wysiłek.

Takie zachowania reprezentują oczekiwanie przez oportunistyczną stronę uzyskania „wypłaty pokusy”, nie licząc się z faktem towarzyszącej jej „wypłaty frajera” dla strony nastawionej kooperacyjnie (Straffin, 2004: 95). Paradoks dylematu więźnia powoduje jednak, że – jeśli obydwie strony działają jako maksymalizatorzy indywidualnej użyteczności – obydwie uzyskują „wypłatę niekooperacyjną”, swoistego rodzaju karę za oportunizm: $E_{\min} - W_{\min}$ (Leibenstein, 1984: 835; Straffin, 2004: 95). Dwa sposoby na uniknięcie pułapki dylematu więźnia to: nawiązanie trwałych stosunków i zmiana struktury wypłat w grze za pomocą kontraktów (Kay, 1996: 58).

Odnosząc ustalenia „gałęzi Williamsona” do stosunków zatrudnienia w szkolnictwie wyższym, należy zauważyć, że „cechą współczesnej nauki jest daleko posunięta specjalizacja. Oznacza to, że naukowcy, budując swój dorobek i pokonując kolejne szczeble awansu naukowego, dokonują znaczących inwestycji w wysoce specjalistyczną wiedzę. [...] specjalistyczny zasób, jakim jest wiedza, od pewnego poziomu specjalizacji staje się – w miarę jej pogłębiania – w coraz większym stopniu aktywnym idiosynkratycznym, tj. specyficznym dla danej transakcji, które w przypadku innej transakcji nie ma porównywalnej wartości. Inwestycje w wyspecjalizowane aktywa dedykowane dla transakcji będą tworzyć sytuację zamknięcia (*hold-up*)” (Pietrzak, 2016: 293). Według Wilkina w przypadku prac silnie wyspecjalizowanych pod kątem konkretnego przedsiębiorstwa kontrakty zatrudnienia powinny mieć szczególny charakter. Przede wszystkim powinny być chronione interesy pracowników dokonujących idiosynkratycznych inwestycji (Wilkin, 2016: 211). Akademik cieszący się bezpieczeństwem zatrudnienia⁹ dzięki takiemu zabezpieczeniu powinien być bardziej skłonny do pogłębiania specjalizacji.

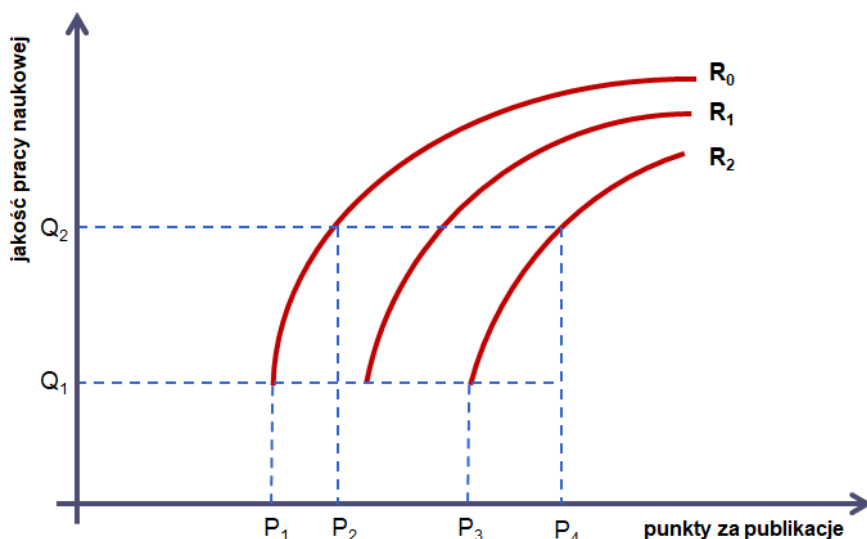
Z kolei odnosząc ustalenia „gałęzi mierzenia” do zarządzania pracownikami naukowo-dydaktycznymi, warto zwrócić uwagę na trudności związane z mierzaniem wysiłków akademika, w szczególności w zakresie pracy naukowej. Istotnym rysem ewolucji współczesnego ładu akademickiego uczelni publicznych jest odejście od kultury zaufania na rzecz kultury audytu (Shore, Wright, 1999; 2015; Sułkowski, 2016). Ład akademicki w coraz większym zakresie opiera się na systemach pomiaru, rankingach i ocenie efektywności (Shore, Wright, 2015). W efekcie obserwujemy wzrost znaczenia parametryzacji nauki.

Tymczasem Yoram Barzel zwraca uwagę na problemy związane z sytuacją, gdy interesujący nas atrybut dobra jest zaporowo kosztowny w pomiarze¹⁰. Wówczas często zwracamy się w kierunku aproksymant (*proxy*) tego atrybutu. Przykładowo, jeśli jako klienci nie możemy zmierzyć *ex ante* smaku jabłka, przy wyborze owocu możemy kierować się stopniem wysycenia jego skórki czerwieńią,

9 Co jest nawiązaniem trwałych stosunków, zgodnie z sugestią Johna Kaya (1996: 58).

10 A jest to sytuacja nieunikniona w przypadku monitorowania pracy *knowledge workers*.

traktując ten łatwo obserwowalny atrybut jako aproksymantę interesującego nas smaku. Co jednak, jeśli sadownik nauczy się manipulować czerwienią jabłek bez poprawy ich smaku (por. Barzel, 1982: 42–43)?



Rysunek 2. Problem stosowania aproksymanty (*proxy*) w pomiarze atrybutów pracownika naukowego

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Barzel, 1982: 44

W ramach parametryzacji zakładamy, że liczba punktów mierzy jakość uprawianej nauki, czy to w wymiarze indywidualnym, czy na poziomie jednostek organizacyjnych. Tymczasem jednak punkty nie mierzą bezpośrednio jakości nauki – w najlepszym razie są jej aproksymantą. Przyjmijmy, że R_0 na rysunku 2 odzwierciedla oryginalną relację między *proxy* a interesującym nas atrybutem pracownika. Jeśli pracownicy naukowcy potrafią (lub nauczą się) manipulować liczbą punktów bez zwiększania jakości pracy naukowej, wówczas nowa relacja między uwzględnianymi zmiennymi ustali się zgodnie z krzywą R_1 , a następnie R_2 itd. Zauważmy, że aby uzyskać w efekcie minimalną akceptowaną ocenę jakości swojej pracy naukowej (tj. Q_1), pracownikowi nie wystarczy już P_1 punktów, lecz będzie musiał ich zdobyć aż P_3 , czyli znacznie więcej niż P_2 , które do tej pory wystarczały, aby uzyskać ocenę jakości na poziomie przeciętnym (Q_2). Obecnie, aby uzyskać ocenę jakości na poziomie przeciętnym, pracownik będzie musiał się postarać aż o P_4 punktów. W dłuższej perspektywie jest to droga donikąd. Oczywiście można dążyć do tego, aby aproksymanta nie była łatwa do manipulacji. Obecnie obserwujemy fascynację czasopismami z *Impact Factor* (IF). Z pewnością trudno jest zdobyć punkty za publikacje w czasopismach z IF bez podnoszenia jakości pracy naukowej,

lecz można przyjąć, że jest tylko kwestią czasu, kiedy kolejna krzywa z rodziny krzywych R_n przesunie się w prawo i stanie się bardziej stroma – zwłaszcza że presja na „jakość” jest coraz silniejsza – zarówno w postaci „kija” (ocena połączona z możliwością zwolnienia), jak i „marchewki”¹¹. W rezultacie możemy spodziewać się nadpodaży punktów, przy jednoczesnym deficycie tych jakościowych aspektów wysiłku naukowców, które nie są mierzone lub są mierzone mniej precyzyjnie.

5. Zarządzanie kadrami akademickimi a kontrakt psychologiczny

Mimo dylematu więźnia ukrytego (*latent*) w stosunkach zatrudnienia na ogół nie musi wiązać się z nimi rozwiązanie niekooperacyjne (kara za oportunizm). Istnieją bowiem konwencje (koło¹² na Rysunku 1), które determinują zarówno poziom wysiłku E , jak i oferowane warunki pracy oraz płacy. Nawet jeśli konwencje nie wskazują rozwiązania optymalnego, to jednak są lepszym rozwiązaniem niż charakterystyczny dla pułapki dylematu więźnia obustronny oportunizm (Leibenstein, 1983: 835). Konwencje kształtują się w wyniku rutynizacji regularnie powtarzanych zachowań oraz stosowania sankcji wobec zachowań odchylających się od konwencji. „[...] konwencje dotyczące wysiłku bazują na historii, sankcjach oraz na obserwowaniu przeciętnych norm wysiłku ustanawianych przez innych. Stąd też każda osoba będzie wybierać wysiłek na poziomie zależnym od tego, czego się nauczyła o sposobie, w jaki się wykonywało i wykonuje pracę, sygnałów aprobaty i dezaprobaty, w szczególności od kolegów oraz od oszacowania obserwowanej normy wysiłku” (Leibenstein, 1983: 835–836).

Oprócz nawiązania trwałych stosunków Kay wskazywał na możliwość unikania pułapek dylematu więźnia przez kontrakty korygujące strukturę wypłat (Kay, 1996: 58). Nie da się jednak przygotować kompletnego kontraktu, jeśli jego strony nie potrafią zredukować istotnych zmiennych opisujących relacje między nimi do precyzyjnie zdefiniowanych zobowiązań (por. Hviid, 2000: 53). Ekspertki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zwracają uwagę na dualny charakter stosunku pracy, który wyraża się nie tylko formalnie – przez umowę o pracę, ale również obejmuje nieformalny kontrakt psychologiczny (Armstrong, 2011: 240). Zauważmy, że ten dualny charakter stosunku pracy koresponduje z omówionym wyżej rozróż-

11 Przykładowo, na jednym z wydziałów ekonomicznych w kraju pracownik z najwyższym wynikiem oceny okresowej, bazującej w dużej mierze na punktach za publikacje w czasopiśmiech z listy A, otrzymał dodatkowe wynagrodzenie przekraczające znacznie przeciętną roczną pensję profesorską.

12 Koło, zamiast punktu, wskazuje, że konwencja nie ma charakteru precyzyjnego, a jedynie jest wskazaniem orientacyjnego poziomu.

nieniem kontraktu jako prawnie egzekwowalnej obietnicy i kontraktu jako obietnicy prawnie niewiążącej (Furubotn, Richter, 2011, 156–157). Formą tej ostatniej w relacji zatrudnienia jest kontrakt psychologiczny, rozumiany jako „założenia i oczekiwania dotyczące tego, co pracodawca i pracownik mają sobie do zaoferowania i są skłonni sobie zapewnić” (Armstrong, 2011: 240). Ze względu na niekompletność kontraktów formalnych, wynikającą z niepewności i zmienności otoczenia oraz ograniczonej racjonalności, obydwie strony stosunku pracy uzupełniają niewiadome w formie kontraktu psychologicznego, pozwalającego interpretować wzajemne obietnice i zobowiązania (Armstrong, 2011: 253–254). W istocie kontrakt psychologiczny dotyczy konwencji w ujęciu Leibensteina, o której była mowa wyżej.

Warto w tym miejscu odwołać się do teorii kontraktów relacyjnych Iana R. Macneila, który przeciwstawia kontraktom odseparowanym (w których chodzi o oddzielenie wymiany od relacji łączących jej uczestników, np. rynek kapitałowy, giełdy towarowe) kontrakty relacyjne, sterowane przez normy podkreślające ochronę relacji i kooperacyjne dostosowywanie wzajemnych zobowiązań (Macneil, 1985: 485–491; Campbell, 2004: 20–21).

Według Macneila w kontraktach o charakterze relacyjnym zazwyczaj (cyt. za: Campbell, 2004: 20–21):

- 1) relacje mają charakter długookresowy,
- 2) osoby stanowią integralny element relacji,
- 3) obiekt wymiany zawiera zarówno cechy łatwo mierzalne, jak i trudno mierzalne,
- 4) zaangażowane są liczne jednostki o zróżnicowanych interesach indywidualnych i grupowych,
- 5) przewiduje się w przyszłości zachowanie nastawione na kooperację,
- 6) korzyści i koszty wynikające z relacji są raczej współdzielone niż rozgraniczane i alokowane,
- 7) splecione więzi przyjaźni, reputacji, współzależności, altruizmu i etyki stanowią integralny element relacji,
- 8) problemy są przewidywane jako naturalna kolej rzeczy,
- 9) uczestnicy postrzegają relację jako ciągłą integrację zachowania, która będzie się rozwijać i zmieniać w przyszłości, która jest nieprzewidywalna.

Większość, jeśli nie wszystkie, z powyższych atrybutów możemy odnaleźć w stosunkach zatrudnienia, zwłaszcza w odniesieniu do kadry akademickiej.

Jak zauważył Macneil: „dwie powszechne cechy długoterminowych kontraktów to występowanie luk w ich planowaniu oraz obecność całej gamy procesów i technik używanych przez planujących kontrakty w celu uzyskania elastyczności, zamiast pozostawienia luk lub podjęcia próby sztywnego ich planowania” (cyt. za: Williamson, 1985: 70). W tym kontekście ujawnia się rola wzajemnych, opartych na zaufaniu relacji między stronami. Kontrakt relacyjny można postrzegać jako umowę długoterminową, której warunki są tylko częściowo skonkretyzowane, a jej przestrzeganie nie

tyle jest regulowane przez prawo, ile raczej wynika z potrzeby realizacji obopólnych interesów (Kay, 1996: 79). Umowy charakteryzują się wówczas tak dużym nasyceniem aspektów relacyjnych, że prowadzi to do wytworzenia się na tyle silnych norm wyrastających ze wzajemnych stosunków stron, że w sytuacji konieczności adaptacji do zmieniających się warunków ich rola może w efekcie być nawet ważniejsza od zapisów oryginalnej umowy. Do kontraktów relacyjnych należą stosunki zatrudnienia, obejmujące nie tylko kontrakt formalny, ale również psychologiczny, definiujący w formie konwencji normy wysiłku oraz poziom wynagrodzeń i warunki pracy (por. rys. 1).

Dodatkowe światło na relacje zatrudnienia w szkolnictwie wyższym, w kontekście kontraktu psychologicznego, rzuca koncepcja częściowej wymiany darów zaproponowana przez Akerlofa (2005 [1982]). W klasycznej ekonomii pracę traktuje się jako czynnik produkcji analogiczny do kapitału. Kiedy właściciel zaangażuje czynnik kapitału, może z nim robić, co zechce. Tymczasem angażując czynnik pracy, właściciel nie ma już takiej swobody, nie tylko ze względu na ograniczenia prawne, ale przede wszystkim ze względu na zagadnienie gotowości współpracy – kluczowe dla osiągnięcia pełnych korzyści z siły roboczej (Akerlof, 2005 [1982]: 364). Nawiązując do empirycznego studium George'a C. Homansa, które pokazało, że w jednym z przedsiębiorstw pracownice wykazywały trwale wyższą (o blisko 18%) wydajność w stosunku do standardu egzekwowanego przez firmę, Akerlof zinterpretował tę „nadwyżkową” wydajność w kategoriach daru pracowników dla firmy. W ramach normy wzajemności pracownicy oczekują w zamian traktowania fair¹³. Przejawia się ono odwzajemnieniem daru przez firmę w postaci „nadwyżkowej” płacy (tj. wyższej niż byłaby niezbędna z punktu widzenia równowagi rynkowej popytu na pracę i podaży siły roboczej) i/lub względnie pobłażliwych reguł pacy¹⁴ (Akerlof, 2005 [1982]: 364–373). Potencjał daru do uruchomienia spirali wzajemności rośnie, im bardziej osobisty jest jego charakter, im bardziej kosztowny wydaje się on dla dawcy, oraz im bardziej ma on charakter prezentu, tj. czegoś, co nie jest konieczne (Baron, Kreps, 2013: 321).

Motywy wymiany darów należy postrzegać w zróżnicowany sposób, uwzględniając zarówno aspekt płacowy, jak i warunków pracy. Zazwyczaj wynagrodzenia w biznesie są znacznie wyższe niż w nauce. Nie oznacza to jednak, że rezygnując z pracy w szkolnictwie wyższym na rzecz biznesu, akademicy dostaliby większe „prezenty”. Jak zauważają James N. Baron i David M. Kreps (2013: 321),

13 „Odpowiedzialność może być u pracownika elastyczna i zmieniać się w zależności od poczucia, że pracodawca traktuje go uczciwie. Jeśli nie – poczucie odpowiedzialności może całkiem zniknąć” (Akerlof, Shiller, 2010: 143).

14 Zauważmy, że „nadwyżkowe” (w stosunku do warunków rynkowych kształtowanych przez egoistycznych maksymalizatorów) wydajność oraz warunki pracy i płacy korespondują z przewagą rozwiązania w ramach konwencji nad typowym dla dylematu więźnia rozwiązaniem niekooperacyjnym (Rys. 1).

dar nie jest prostym „ekstra wynagrodzeniem” i jeśli ma skutecznie prowadzić do wzajemności, powinien mieć charakter osobisty. Co więcej, znaczenie oferty zależy do benchmarku (Baron, Kreps, 2013: 325–326). Dla pracowników spółek benchmarkiem nie będą wynagrodzenia na uczelniach, ale w innych korporacjach. Można mówić o przewadze biznesu wynikającej z rozwiniętego rynku talentów, ale nieprzekonujące byłoby mówienie o jego przewadze w zakresie darów. Właśnie dlatego, że mamy do czynienia ze względnie efektywnym rynkiem, margines na wymianę darów wydaje się niewielki. Inaczej wygląda to na uczelniach, gdzie relacje pracodawca–pracownik w dużo mniejszym stopniu przypominają transakcje *stricte* rynkowe, a zdecydowanie bardziej kontrakty o charakterze relacyjnym¹⁵. Tworzy to przestrzeń na wymianę darów.

Istotnym darem dla akademika mogą być warunki pracy związane z dużym zakresem wolności i swobody wyboru ścieżek samorealizacji. Według często przytaczanego (por. Steinmann, Schreyögg, 2001: 371; Robbins, DeCenzo, 2002: 441–443; Daft, Kendrick, Vershinina, 2010: 627–628) modelu J. Richarda Hackmana i Grega Oldhama autonomia działania (tj. zakres, w jakim praca charakteryzuje się niezależnością, samodeterminacją i uznaniowością oraz czasową i przedmiotową swobodą wykonywania zadań) jest ważnym wymiarem pracy, kluczowym dla jej potencjału motywacyjnego i ma korzystny wpływ między innymi na poziom motywacji i zadowolenia z pracy oraz na jej efektywność (Hackman, Oldham, 1976: 255–259). Model ten potwierdziły badania empiryczne przeprowadzone na 658 osobach (Hackman, Oldham, 1976: 259–271).

Psychologowie behawioralni wyróżniają trzy wymiary zaangażowania: strukturalny (muszę), moralny (powiniennem) i osobisty (chcę) (Baron, Kreps, 2013: 325–326). Omówiona wyżej logika daru kreuje strukturalny aspekt zaangażowania – muszę ciężko pracować, bo pracodawca traktuje mnie fair, a więc wydajną pracę dobrej jakości nakazuje mi norma wzajemności. Istotne mogą okazać się także pozostałe dwa wymiary: moralny – powiniennem wydajnie pracować, bo zinternalizowałem czyjś interes (tu: katedry/wydziału/uczelni/studenta/społeczeństwa/nauki) i traktuję go jak własny, oraz wymiar osobisty – chcę dobrze pracować,


15 W tym miejscu warto zasygnalizować ideę Karla Polanyiego, który uważał pracę za „fikcyjny towar”. Według niego: „towary [...] [to] przedmioty wyprodukowane po to, by zostać sprzedane na rynku. [...] praca, ziemia i pieniądz towarami nie są. W żadnym wypadku nie można do nich odnieść twierdzenia, że wszystko co jest sprzedawane i kupowane, musiało zostać wyprodukowane na sprzedaż. [...] Praca określa jedynie ludzką aktywność, która nie jest inicjowana z myślą o sprzedaży – procesem tym powodują zupełnie inne przyczyny – ponadto nie można jej oddzielić od pozostałych elementów ludzkiego życia, nie można też jej przechowywać czy zgromadzić” (Polanyi, 2010: 87–88). Ujęcie to oferuje kontekst, w którym element wymiany darów w ramach stosunków pracy staje się bardziej zrozumiały. Zbliżone podejście jest od dawna obecne w społecznej nauce Kościoła katolickiego (por. Jan Paweł II, 1981). Ostatnio podobny sposób myślenia, osadzony w naukach prawnych, zaprezentował w swojej monografii Arkadiusz Sobczak (2018).

bo lubię moją pracę i jestem z niej dumny. Aby wymiar moralny i osobisty mogły w istotny sposób kształtować zachowania akademików, konieczne są odpowiednie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności dobór pracowników, szkolenie i indoktrynacja, a także ocena, która powinna bazować mniej na formalnej ocenie zwierzchnika, a bardziej na opinii środowiskowej.

Obecnie zauważamy odchodzenie od tradycyjnego modelu uniwersytetu, tzw. uniwersytetu humboldtowskiego (Leja, 2013; Sułkowski, 2016). Obserwowane i przewidywane zmiany w szkolnictwie wyższym, w tym niedawno uchwalona ustawa 2.0, wskazują na systemowe złamanie¹⁶ dotychczasowego kontraktu psychologicznego związanego ze statusem pracownika naukowo-dydaktycznego (por. Tab. 1).

Harvey Leibenstein podkreśla, że trudno jest zmienić utrwaloną konwencję. Mimo tego może ona ulec przekształceniom w efekcie destabilizujących szoków. Jednak nie ma wcale gwarancji, że taka destabilizacja doprowadzi do utrwalenia się nowej konwencji na wyższym poziomie zaangażowania pracowników – zwłaszcza jeśli stosunki pracodawca–pracownik są zantagonizowane i stronom brakuje zaufania (Leibenstein, 1983: 836). Jak już wspomniano, następuje zanik kultury zaufania i zdominowanie ładu akademickiego przez kulturę audytu, która promuje parametryzację nauki i opieranie na niej silnych bodźców motywacyjnych zarówno na poziomie pracowników (motywacja pieniężna, zagrożenie zwolnieniem), jak i na poziomie uniwersytetów (uzależnienie budżetu, zagrożenie degradacją statusu z jednostki badawczej do jednostki dydaktycznej).

Tabela 1. Odejście od tradycyjnego modelu uniwersytetu a praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

Praktyki zarządzania kadrami	Uniwersytet tradycyjny		?
Dobór oraz szkolenie i indoktrynacja	Cech/gildia Dopuszczenie do zawodu		Szkoły doktorów Promocje doktoratów jako warunek awansu
Ocena	Nieformalna, środowiskowa		Parametryzacja
Nagrody i kary	Staća praca, stabilizacja Prestiż		Niepewność zatrudnienia Systemy motywacyjne
Rozwój	Jedna ścieżka		Wiele ścieżek
Projekt stanowiska	Autonomia Dyskrecjonalność		Centralizacja i standaryzacja Przepisy, procedury

Źródło: opracowanie własne

Pojawia się pytanie o długofalowy wpływ tej zmiany kulturowej, w którą wpisuje się również ustawa 2.0. W świetle dokonanego przeglądu literatury i dys-

16 Trzeba jednak przyznać, że kontrakt psychologiczny był także wielokrotnie łamany jednostkowo przez nieodpowiedzialnych lub cynicznych naukowców, przy częstej bierności swoich środowisk.

kusji należy przyjąć, że monitoring pracowników wiedzy (w tym parametryzacja nauki) może przynieść co najwyżej umiarkowane efekty. Oczekuje się, że monitoring pracy akademików pozwoli na przesunięcie ich wysiłków możliwie jak najdalej w prawo wzdłuż osi $E_{\min} - E_{\max}$ (Rys. 1). Tymczasem „uzyskanie wysiłku polegającego zaledwie na potulnym unikaniu bumelowania ma ograniczoną wartość. Zaangażowanie zaoferowane w wolności, pilność i troska o jakość wysiłków – dawane w ramach tego, co może być postrzegane jako uczciwa wymiana [...] prawdopodobnie zaowocuje wyższą produktywnością” (Leibenstein, 1983: 838). Specyfika wysiłku *knowledge workers* przejawiająca się w znacznej asymetrii informacji sprawia, że nie da się monitorować go we wszystkich istotnych wymiarach i aspektach – mierzyć możemy jedynie jego aproksymanty (por. Rys. 2). Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że przez parametryzację i systemy motywacyjne wymusimy zauważalny postęp – ale nie w kompleksowo rozumianym wysiłku (zaangażowaniu) akademików, a jedynie w zakresie monitorowanej *proxy*.

6. Podsumowanie i wnioski

Współcześnie rośnie znaczenie zasobów ludzkich, tj. potencjału związanego z wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem pracowników, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. pracowników wiedzy. Z pracą kadry naukowo-dydaktycznej wiążą się inwestycje w aktywa specyficzne dla transakcji z pracodawcą (pułapka *hold-up*) oraz istotna asymetria informacji. Obie te cechy znamionują wysoki poziom kosztów transakcyjnych obecnych w ramach stosunków pracy w szkolnictwie wyższym. Wskazuje to na potrzebę zabezpieczania tych stosunków (np. przez długoterminowe stabilne zatrudnienie) oraz na brak możliwości sformułowania *ex ante* kompletnych kontraktów, jak również trudności w monitorowaniu i rozliczaniu pracy akademików.

Tymczasem, paradoksalnie, w szkolnictwie wyższym w Polsce obserwujemy swego rodzaju fascynację ideą rozliczalności i parametryzacji. W świetle przedstawionych teorii, zaangażowania akademików (pracowników wiedzy) nie osiągniemy przez doskonalenie ich monitoringu. Ze względu na istotę i treść ich pracy monitoring zawsze będzie tylko cząstkowy (oparty na aproksymantach) i tym samym ułomny. Nawiązując do omówionej wyżej metafory jabłka – kładąc nacisk na *proxy*, uzyskamy owoc bardziej czerwony, ale wcale nie bardziej smaczny i zdrowy. Rozwiązaniem zarysowanego problemu może być kontraktowanie relacyjne, bazujące na budowie stosunków zaufania i współpracy stron umowy, czego wyrazem jest tak zwany kontrakt psychologiczny. Dążenie do przesunięcia konwencji na wyższy poziom produktywności wymaga zatem zmiany kontraktu psychologicznego i wzajemnego porozumienia obu stron kontaktu, a więc także poprawy warunków pracy i płacy. Obserwowane zmiany, w tym reforma związana z tak zwaną ustawą 2.0, oddalają polskie uniwersytety od tradycyjnego, humboldtowskiego ideału. Część

naukowców może odbierać te zmiany jako złamanie kontraktu psychologicznego związanego z ich stosunkiem zatrudnienia. Intensywny monitoring w odniesieniu do pracowników naukowo-dydaktycznych jest nie tylko ułomnym narzędziem wymuszania produktywności (tej nieredukowalnej do łatwo mierzalnych wymiarów), ale – w świetle omówionego wyżej modelu Hackmana i Oldhama – ograniczając autonomię, wiąże się on dodatkowo z pogorszeniem warunków pracy. Natomiast perspektyw na istotny wzrost płac w szkolnictwie wyższym nie widać.

Reasumując, próba dyscyplinowania polskiego środowiska naukowego przez zwiększający się nacisk na parametryzację nauki ma szansę odnieść sukces, jeśli utożsamimy go ze wzrostem liczby wysoko punktowanych publikacji. W warunkach specyficzności aktywów i uwięzienia akademików w pułapce *hold-up* wymuszenie posłuszeństwa nie wydaje się szczególnie trudne. Jednak może ono okazać się destrukcyjne dla wewnętrznego poczucia zaangażowania, które jest kluczowe dla zapewnienia takich wymiarów jakościowych pracy, których nie da się uchwycić, mierząc łatwo dostępne *proxies*.

Ograniczeniem niniejszego opracowania jest brak weryfikacji empirycznej, co wskazuje na potrzebę dalszych badań. Można wyobrazić sobie kilka ścieżek takich analiz. Po pierwsze, warto byłoby przyjrzeć się treści kontraktu psychologicznego – jakie są założenia i oczekiwania obu stron¹⁷ relacji zatrudnienia w polskim szkolnictwie wyższym. Dla uporządkowania tego typu badań wskazana byłaby także próba zdefiniowania wymiarów jakości pracy akademików¹⁸. Po drugie, warto byłoby spróbować zbadać subiektywne poczucie samych *knowledge workers* (akademików)¹⁹, dotyczące zmian w zakresie wszechstronnie rozumianej jakości ich pracy jako badaczy i dydaktyków, a następnie porównać te opinie z obiektywizującymi aproksymantami. Po trzecie, warto byłoby przeprowadzić badania porównawcze sektora szkolnictwa wyższego o charakterze podłużnym (porównanie w czasie) oraz poprzecznym (porównanie sektorów szkolnictwa wyższego w różnych krajach lub porównanie różnych sektorów angażujących pracowników wiedzy²⁰).

17 Te strony, tj. pryncypałowic i agenci, mogą być definiowane na różnych poziomach, np. katedra, wydział, uczelnia, czy też bardzo szeroko: ministerstwo vs. środowisko akademickie.

18 Jednocześnie byłoby to ważnym przyczynkiem do dyskusji na temat celów uniwersytetu. Przykładowo, czy akademicy mają być jedynie „sługami” bieżących potrzeb społeczeństwa, np. kształcić tak, aby absolwenci mieli lepsze perspektywy zawodowe i prowadzić utylitarne badania do wykorzystania tu i teraz? A może ważne jest też kształcenie samodzielnego myślenia, postaw obywatelskich, odpowiedzialności wśród studentów oraz prowadzenie badań, które są poszukiwaniem mądrości, badań krytycznych, niewygodnych ani dla rządzących, ani dla większości społeczeństwa, istotnych z punktu widzenia przyszłości?

19 Z definicji pracownika wiedzy wynika, że on sam jest w stanie najlepiej ocenić jakość swojej pracy.

20 Między napisaniem tego artykułu, a jego ostateczną redakcją po recenzjach miał miejsce w Polsce strajk nauczycieli (pracowników wiedzy). Zdaniem autora wydarzenia te mogą sta-

Bibliografia

- Akerlof G. A. (1970), *The Market for „Lemons”: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism*, „The Quarterly Journal of Economics”, t. 84, nr 3, s. 488–500, <https://doi.org/10.2307/1879431>.
- Akerlof G. A. (2005 [1982]), *Labor Contracts as Partial Gift Exchange*, [w:] *Explorations in Pragmatic Economics. Selected of George A. Akerlof (and co-authors)*, Oxford University Press, New York, s. 362–385, reprint.
- Akerlof G. A., Shiller R. J. (2010), *Zwierzęce instynkty*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Alchian A. A. (2006 [1984]), *Specificity, Specialization, and Coalitions*, [w:] D. K. Benjamin (red.), *The Collected Works of Armen A. Alchian. Volume 2: Property Rights and Economic Behavior*, Liberty Fund, Indianapolis, s. 269–286, reprint.
- Alchian A. A., Demsetz H. (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization*, „The American Economic Review”, t. 62, nr 5, s. 777–795.
- Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Arrow K. J. (1969), *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocations*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=F5BEB6352F75BFE7B895535FF18525CD?doi=10.1.1.324.971&rep=rep1&type=pdf> [dostęp: 2.07.2019].
- Baron J. N., Kreps D. M. (2013), *Employment as an Economic and Social Relation*, [w:] R. Gibbons, J. Roberts (red.), *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Princeton, s. 315–341.
- Barzel Y. (1982), *Measurement Cost and the Organization of Markets*, „The Journal of Law and Economics”, t. 25, nr 1, s. 27–48, <https://doi.org/10.1086/467005>.
- Barzel Y. (2009), *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, New York.
- Campbell D. (2004), *Ian Macneil and the Relational Theory of Contract*, „CDAMS Discussion Paper” 04/1E, March, s. 1–82.
- Coase R. H. (2013 [1937]), *Natura firmy*, [w:] R. H. Coase, *Firma, rynek i prawo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 30–50, reprint.
- Coase R. H. (2013 [1960]), *Problem kosztu społecznego*, [w:] R. H. Coase, *Firma, rynek, prawo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 86–142, reprint.
- Commons J. R. (1931), *Institutional Economics*, „The American Economic Review”, t. 21, nr 4, s. 648–657.
- Daft R. L., Kendrick M., Vershinina N. (2010), *Management*, Cengage Learning EMEA, Chertonton House.
- Davenport T. H. (2005), *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P. F. (1969), *Age of Discontinuity*, Harper and Row, New York.
- Drucker P. F. (1999), *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P. F. (2002), *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Furubotn E. G., Richter R. (2011), *Institutions and Economic Theory*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.

nowić interesujący punkt odniesienia, ilustrujący zagadnienia prezentowane w niniejszym artykule, ale w innym sektorze: kooperacyjne i antagonistyczne aspekty stosunku zatrudnienia, konwencja/kontrakt psychologiczny, zagadnienie siły przetargowej w kontekście sytuacji *hold-up*, problematyka jakości pracy *knowledge workers* i jej monitorowania, w tym rola aproksymant, wpływ zaangażowania na jakość pracy.

- Godłów-Legiędź J. (2012), *Spory metodologiczne w ekonomii z perspektywy kryzysu finansowego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna wobec kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce, s. 45–59.
- Gorynia M. (2000), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976), *Motivation through the Design of Work: Test of the Theory*, „Organizational Behavior and Human Performance”, t. 16, s. 250–279.
- Handy C. (1996), *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hviid M. (2000), *Long-Term Contracts and Relational Contracts*, [w:] B. Boudewijn, G. de Geest (red.), *Encyclopedia of Law and Economics*, Edward Elgar Pub., Cheltenham, s. 46–72.
- Iwanek M., Wilkin J. (1998), *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Jan Paweł II (1981), *Encyklika Laborem exercens*, https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html [dostęp: 2.07.2019].
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klein B., Crawford R.G., Alchian A.A. (2006 [1978]), *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*, [w:] D.K. Benjamin (red.), *The Collected Works of Armen A. Alchian. Volume 2: Property Rights and Economic Behavior*, Liberty Fund, Indianapolis, s. 179–213, reprint.
- Król H. (2007), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 50–91.
- Leibenstein H. (1983), *Property Rights and X-Efficiency: Comment*, „The American Economic Review”, t. 73, nr 4, s. 831–842.
- Leja K. (2013), *Zarządzanie uczelnia. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Macneil I.R. (1985), *Relational Contract: What We Do and Do Not Know*, „Wisconsin Law Review”, nr 3, s. 484–525.
- North D.C. (2011), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- North D.C., Willis J.A. (1994), *Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History. A Transaction Cost Approach*, „Journal of Theoretical and Institutional Economics”, t. 150, nr 4, s. 609–624.
- Pietrzak M. (2016), *Nadzór właścicielski, nadzór korporacyjny czy „samo-władztwo oligarchii akademickiej”? – Dylematy ładu akademickiego w publicznych szkołach wyższych w świetle nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. C, s. 285–302.
- Polanyi K. (2010), *Wielka transformacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Shore C., Wright S. (1999), *Audit Culture and Anthropology: Neo-liberalism in British Higher Education*, „Journal of the Royal Anthropological Institute”, t. 5, nr 4, s. 557–575.
- Shore C., Wright S. (2015), *Audit Culture Revisited. Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society*, „Current Anthropology”, t. 56, nr 3, s. 421–444, <https://doi.org/10.1086/681534>.
- Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Sobczak A. (2018), *Podmiotowość pracy i towarowość usług. Analiza prawna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.



- Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Straffin P. D. (2004), *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2016), *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wilkin J. (2016), *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Williamson O.E. (1983), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, t. 38, s. 595–613, <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

Management of Academics – Problems and Challenges from the Perspective of Transaction Cost Economics

Abstract: Human resources, namely potential of employee's knowledge, skills and engagement became the key factor in the contemporary economy. This is particularly true in the case of knowledge workers – those with high degrees of expertise, education or experience who are doing highly knowledge intensive jobs. In fact, academics are archetypes of such employees. The paper concerns with the problem of difficulties in detailed defining efforts' standard in the case of academics. Academics have to invest in assets, which are specific to the relation with employer, also high informational asymmetry plagued their job. Thus, there are high transaction costs involved in the exchange under employment relation umbrella in the higher education. Therefore, some safeguards are needed like long-term stable employment. There is also the problem of writing *ex ante* complete contracts as well as monitoring and accountability of researchers work. One of the solution of this problem could be relational contracting rooted in trust and cooperation between sides of the employment relations. Often, so called psychological contracts are embedded in those relations. However, we observe recently in Poland attempts (according to the reforms of higher education sector) of introducing some kind of piece-rate incentive systems, where piece-rate means "production" of scientific publications. This is form of departure from traditional model of the university. Such departure could be seen by many academicians as breaching of psychological contract involved in their employment relation, and as such could be counterproductive.

Keywords: knowledge workers, academics, transaction cost economics, relational contracting, psychological contract

JEL: D23, D86, I23

 <p>OPEN ACCESS</p>	<p>© by the author, licensee Łódź University – Łódź University Press, Łódź, Poland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)</p>
	<p>Received: 2018-08-15; verified: 2019-06-10. Accepted: 2020-05-06</p>
 <p>Member since 2018 JM13703</p>	<p>This journal adheres to the COPE's Core Practices https://publicationethics.org/core-practices</p>