

Marcin BAREJ * (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Joanna BORKOWSKA** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Klaudia CZARNOCKA*** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Paweł DZIWULSKI**** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Iza GAJOWNIK***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Nina IZDEBSKA-KANTELUK***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Bartłomiej KUR***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Beata MAGIER***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Artemi ROMANOVICH***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Andrzej WASZCZUK***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

Magdalena ZAJĄC***** (Uniwersytet w Siedlcach, Polska)

**Uniwersytet w czasie i przestrzeni – wymiary
biurokracji Uniwersytetu Przyrodniczo
-Humanistycznego w Siedlcach
(University in time and space – dimensions of bureaucracy
at the Siedlce University of Natural Science and Humanities)**

* mb83866@stud.uws.edu.pl

** jb88790@stud.uws.edu.pl

*** kc84177@stud.uws.edu.pl

**** pd82957@stud.uws.edu.pl

***** ig84179@stud.uws.edu.pl

***** ni68944@stud.uws.edu.pl

***** bk83126@stud.uws.edu.pl

***** bm88791@stud.uws.edu.pl

***** ar83059@stud.uws.edu.pl

***** aw70416@stud.uws.edu.pl

***** mz82098@stud.uws.edu.pl

Abstract: *The text focuses on an attempt to assess the dimension of university bureaucracy using the example of the Siedlce University of Natural Science and Humanities. This serves as a basis for proposing strategies to reduce bureaucracy and identifying factors that may contribute to its growth. The research methods employed include literature analysis, observation, and survey research.*

Keywords: bureaucracy, university, Siedlce, UPH

Streszczenie: *Tekst skupia się na próbie wymiarowania biurokracji uniwersyteckiej na przykładzie Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Jest to podstawą do zaproponowania strategii zmniejszenia biurokracji oraz identyfikacji czynników, które mogą przyczynić się do jej wzrostu. Metody badawcze obejmują analizę literatury, obserwację i badania ankietowe.*

Słowa kluczowe: biurokracja, uniwersytet, Siedlce, UPH

Wprowadzenie. Czy jesteśmy skazani na biurokrację?

Biurokracja to scentralizowany system organizacyjny, w którym władza powiązana jest z urzędem. Najczęściej rozumiemy przez nią sposób funkcjonowania administracji państwowej lub samorządowej. Pojęcie w sensie potocznym ma pejoratywny wydźwięk, zwykle rozumiane jest jako szereg dysfunkcji związanych z działalnością urzędów, takich jak: nadmierna formalizacja, opieszałość w załatwianiu spraw, sztywna interpretacja przepisów itp. Pojawiają się głosy o konieczności walki z biurokracją, jako „dobrze zorganizowaną zarazą”¹. Czy zatem jesteśmy skazani na biurokrację? Czy możliwe jest funkcjonowanie organizacji bez biurokracji? Czy istnienie jakaś alternatywna forma zarządzania, która mogłaby biurokrację zastąpić? Oczywiście tak nie jest. Biurokracja to „hierarchiczna, regulowana przepisami organizacja, oparta na określonym w kontrakcie stosunku bezpośredniej zależności służbowej między zwierzchnikiem i podwładnym, której personel przyjmuje wynagrodzenie pieniężne”². Można to również określić jako system zarządzania, w którym decydującym czynnikiem jest administracyjny aparat urzędniczy³, który powinien dążyć do tego, aby podejmowane przez nich działania były jak najbardziej racjonalne, logiczne i wydajne⁴. Nie da się jej wyeliminować”⁵.

Celem opracowania jest próba wymiarowania biurokracji uniwersyteckiej na przykładzie Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, umiejscowienia jej w czasie i przestrzeni. Realizacja tego problemu badawczego będzie prowadziła przez opisanie stanu faktycznego rozmiarów biurokracji

¹ Cyril Parkinson i jego prawo, <http://projektanczasu.pl/cyрил-parkinson/> (dostęp: 19.07.2023).

² Biurokracja, [w:] *Encyklopedia powszechna PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/biurokracja;3878114.html> (dostęp: 26.04.2023).

³ Tamże.

⁴ MIJAL 2016: 158-163.

⁵ STODOLAK .2017.

uniwersyteckiej A.D. 2023, który stanie się punktem wyjściowym do propozycji jej zmniejszenia z jednej strony i wyartykułowania czynników, które mogą skutkować znacznym jej przyrostem. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury, obserwację oraz badania ankietowe. Niniejsza praca stanowi efekt projektu realizowanego pod kierunkiem dr hab. Dariusza Magiera w ramach zajęć Elementy Nauki o Organizacji i Zarządzaniu na kierunku Historia (I rok 2 stopnia), specjalność Archiwistyka i Zarządzanie Dokumentacją, w semestrze letnim roku akademickiego 2022/2023.

UPH – struktura organizacji

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach powołany został w 1969 r. jako Wyższa Szkoła Nauczycielska. Stanowi rozbudowaną administracyjnie strukturę, działającą na podstawie ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce⁶, statutu uczelni⁷ oraz regulaminu organizacyjnego⁸. Na jego czele znajdują się organy uczelni, czyli Rektor, Rada Uczelni i Senat. Najwyższą godność piastuje Rektor. Kieruje działalnością Uniwersytetu za pomocą podległych mu prorektora ds. nauki i współpracy z zagranicą, prorektora ds. studiów, kanclerza, dyrektora ds. finansowych, czyli kwestora. Każdy z nich zarządza powierzonymi mu jednostkami uczelni, zgodnie z udzielonym przez rektora pełnomocnictwem. W organizacji znajdują się też jednostki podległe bezpośrednio Rektorowi, czyli: Dział Spraw Pracowniczych, rzecznik akademicki, audytor wewnętrzny, służba ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, inspektor ochrony danych, stanowisko ds. ochrony informacji niejawnych, stanowisko ds. obronnych i sytuacji kryzysowych, stanowisko ds. ochrony mienia, stanowisko ds. bezpieczeństwa informacji i systemów teleinformatycznych, a także inspektor ochrony radiologicznej. Do swojej dyspozycji rektor posiada też biuro, które składa się z Sekcji Organizacyjno-Prawnej oraz Kancelarii Ogólnej.

Obecnie uczelnia ma pięć wydziałów, które dzielą się na mniejsze jednostki: Wydział Nauk Humanistycznych (Instytut Historii, Instytut Językoznawstwa i Literaturoznawstwa, Pracownia Sztuki, Ośrodek Logopedyczny), Wydział Nauk Społecznych (Instytut Pedagogiki, Instytut Nauk o Bezpieczeństwie, Instytut Nauk o Polityce i Administracji, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości i in.), Wydział Nauk Ścisłych i Przyrodniczych (Instytut Matematyki, Instytut Informatyki, Instytut Nauk Chemicznych, Instytut Nauk Biologicznych i in.), Wydział Agrobiologii i Nauk

⁶ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, tekst jedn. Dz. U. 2022 r., poz. 574 z późn. zm.

⁷ Załącznik do Uchwały Nr 74/2019 Senatu UPH z dnia 8 maja 2019 roku, https://bip.ires.pl/gfx/ap/files/Prawo/Statut/Statut_UPH_ujednolicony_czerwiec_2022_dc.pdf (dostęp: 25.05.2023).

⁸ Zarządzenie Nr 114/2021 Rektora UPH w Siedlcach z dnia 28 września 2021 roku, <https://bip.ires.pl/gfx/ap/files/Prawo/ZR2021/Z-114-21-dc.pdf> (dostęp 25.05.2023 r.).

o Zwierzętach (Instytut Rolnictwa i Ogrodnictwa, Instytut Zootechniki i Rybactwa) oraz Wydział Nauk Medycznych i Nauki o Zdrowiu (Instytut Nauk o Zdrowiu i in.). Na czele każdego wydziału stoi dziekan, któremu podlega dziekanat, stanowisko ds. administracyjnych, oraz zespół ds. jakości kształcenia. Wydziały dzielą się na instytuty, na których czele stoją dyrektorzy, z podległymi im sekretariatami, radami dyscypliny i zespołami ds. programów studiów. Najważniejszymi jednostkami organizacyjnymi Uniwersytetu są w szczególności: 1) wydziały; 2) instytuty; 3) Szkoła Doktorska; 4) centra; 5) ogólnouczelniane jednostki organizacyjne; 6) międzywydziałowe jednostki organizacyjne; 7) pozawydziałowe jednostki organizacyjne; 8) jednostki organizacyjne administracji.

Jak widać, struktura organizacyjna Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach jest bardzo rozbudowana. Szczegółowa zhierarchizowana struktura organizacyjna zawarta jest w regulaminie organizacyjnym uczelni. W dalszej części naszego wywodu spróbujemy wymierzyć czas i przestrzeń biurokracji na naszym macierzystym uniwersytecie posiłkując się miernikami opisanymi przez Dariusza Magiera⁹.

Źródła cywilizacyjne

Od razu należy zaznaczyć, że biurokracja na uniwersytecie nie osiągnęła jeszcze samowystarczalności, która pozwalałaby jej istnieć bez prowadzenia produktywnej działalności w sposób charakterystyczny dla cywilizacji bizantyjskiej¹⁰. Nadal w ramach struktury administracyjnej UPH najważniejsza jest nauka i studenci, którzy ją pobierają, i to im struktura służy. Uczelnia przystosowuje działalność do potrzeb klientów (studentów), np. poprzez tworzenie nowych kierunków studiów oraz modyfikacje programów już istniejących. Władze uniwersytetu umożliwiły też studiowanie osobom do tej pory „wykluczonym” z życia uniwersyteckiego. Mowa o osobach niepełnosprawnych, którym przydziela się asystentów, umożliwiającym im poruszanie po uczelni czy porozumiewanie (tłumacze języka migowego). Opieka nad nimi to dla administracji uczelni dodatkowe obowiązki, a takich zwykle pracownicy nie biorą na siebie altruistycznie. Innymi do tej pory „wykluczonymi” w ramach studiów stacjonarnych są osoby 40+ czy pracujące. Np. Instytut Historii umożliwił im studia dzienne, poprzez wprowadzenie zajęć po godzinie 15. Warto podkreślić także zrozumienie i elastyczne podejście nauczycieli akademickich. Biurokracja skupiona na sobie nie zwracała by uwagi na takie potrzeby studentów.

⁹ MAGIER 2007: 253-263.

¹⁰ KONECZNY 1997: 78.

Stopień sformalizowania

Badając rozbudowanie systemu na uniwersytecie w czasie i przestrzeni, biorąc pod uwagę wiek i wielkość organizacji, technikę pozostającą na jej usługach, otoczenie społeczne i jakość sprawujących władzę, zgodnie z klasyfikacją Henry'ego Mintzberga¹¹, można uznać, że jest to system biurokracji profesjonalnej. Dlaczego? Świadczy o tym ciągły progres uczelni (akademia, uniwersytet przymiotnikowy, awans do grona uniwersytetów klasycznych). Funkcje uniwersytetu są dosyć rozległe: ma on prowadzić badania naukowe, służące poszukiwaniu praw i prawidłowości rządzących światem, a jednocześnie włączać do tego nowych badaczy, jakimi mogą stać się studenci. Ma im również pomóc odnaleźć się w otaczającej rzeczywistości. Aby te wzniosłe zadania realizować, potrzebna jest duża autonomia kierowników, którą uniwersytet w swojej organizacji umożliwia.

Kultura organizacyjna

W tym ujęciu biurokracji najbardziej popularnym w nauce o organizacji i zarządzaniu, należy zwrócić uwagę na cztery wymiary struktury organizacyjnej¹². Na Uniwersytecie Przyrodniczo-Humanistycznym w Siedlcach odnajdujemy każdy z nich. Role i pozycje w systemie biurokratycznym są zróżnicowane, o czym pisano już powyżej i co można zobaczyć w schemacie organizacyjnym. Wyraźnie rysuje się w nim stopień scentralizowania. Podział pracy uwzględnia specjalizację pracowników (np. kwestor zajmuje się sprawami finansowymi i płacowymi, kształceniem studentów zajmują się wydziały, w hierarchii znajdujemy specjalistów od bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony danych osobowych, naukowcy zajmują się nauką itp.). Jak już zaznaczono, cała organizacja uczelni opiera się na statucie i to z niego wynikają reguły postępowania. Podporządkowanie przepisom zapewnia również typowość procedur organizacyjnych.

Wymiar (przestrzeń) biurokracji

UPH działa już ponad 50 lat, jest to więc organizacja okrzepła w czasie. Na pewno w jego działalności wiele spraw załatwia się rutynowo, co wynika z pewnego doświadczenia. Czy można powiedzieć jednak, że organizacja osiągnęła już swój punkt maximum? Czy zatraciła już ideowość działania? Przykłady, jakie można przytoczyć, świadczące o sposobach odpowiadania na potrzeby studentów, świadczą,

¹¹ MINTZBERG 1994.

¹² SOBCZAK 1996: 361-387.

iż uniwersytet siedlecki nadal chce pełnić swoją misję, że do osiągnięcia punktu maximum jest jeszcze daleko.

Kolejnym elementem wymiarowania przestrzeni biurokracji jest horyzont intelektualny. Głównym zadaniem uczelni jest rozszerzanie poznania, co powoduje, że wśród jej pracowników znajdujemy ludzi poszukujących wiedzy i rozumiejących jej znaczenie. Osoby zatrudniane na stanowiskach obsługowych, nawet bezwiednie, spotykają się z wyższą kulturą i nauką. Nasiąkają określoną „kulturą biurokracji”, co ma odzwierciedlenie w ich codziennej pracy. Wydaje się, że trudno znaleźć w tej organizacji osoby, które żyją tylko w ramach hierarchii i podporządkowania się przełożonym, bez zwracania uwagi na otaczających ich ludzi: pracowników i studentów. W tym świetle można uznać horyzont intelektualny pracowników za wysoki.

Czas w biurokracji

Czas w biurokracji jest związany z efektywnością jej działań. Aby to ocenić potrzebna jest obserwacja. Miała temu służyć internetowa ankieta skierowana do studentów, jako użytkowników organizacji, której celem było znalezienie podstaw do oceny ewentualnych elementów wadliwość w funkcjonowaniu organizacji, poziomu zadowolenia z efektów jej działań i doskonałości funkcjonowania (podział pracy, czytelna hierarchia stanowisk z własnym zakresem kompetencji oraz odpowiednia polityka personalna). Nie sformułowano pytań o politykę płacową (jakże ważną w funkcjonowaniu organizacji), gdyż studenci nie posiadają na ten temat odpowiedniej wiedzy.

W ankiecie zapytaliśmy:

1. Czy uważasz, że pracownicy uczelni często popełniają błędy?
2. Jak praca pracowników uczelni wpływa na funkcjonowanie systemu?
3. Czy jesteś zadowolony z pracy administracji uczelni?
4. Czy pracownicy uczelni są pomocni? Czy pomagają ci w codziennym funkcjonowaniu na uczelni?
5. Czy pracownicy uczelni posiadają odpowiednie kwalifikacje do pracy?

Można było wybrać odpowiedzi: tak/dobrze, nie/źle, nie wiem/nie mam zdania. Ankiety zostały zamieszczone na portalu społecznościowym grupy „Archiwistyka Siedlecka”. Wzięło w niej udział 28 osób. Wyniki ankiety przedstawiają się następująco:

- Ad 1: tak – 25%, nie – 27%, nie mam zdania – 18%;
- Ad 2: dobrze – 72%, źle – 7%, nie mam zdania – 21%;
- Ad 3: tak – 61%, nie – 25%, nie mam zdania – 14%;
- Ad 4: tak – 79%, nie – 7%, nie mam zdania – 14%;
- Ad 5: tak – 64%, nie – 4%, nie mam zdania – 32%.

Z ankiety wynika, że czynnik ludzki uważany za jest najsłabsze ogniwo organizacji ze względu na swoją ułomność i niestałość. Jest też największym kapitałem, gdyż dzięki niemu dowiadujemy się, jak mogła funkcjonować administracja na uczelni wiele lat temu, gdy roczniki studentów na poszczególnych wydziałach były liczne, a jak funkcjonuje ona obecnie. Niewielka grupa reprezentatywna próby nie daje jednak pełnego obrazu.

W przeszłości studenci już z powodu swojej liczebności mieli utrudnione życie, oczekując dłużej na wydanie np. legitymacji studenckiej. Obecnie odbywa się to na zasadzie „od ręki”, jeśli student zmieści się w czasie pracy dziekanatu. Technologie informatyczne znacznie ułatwiają prowadzenie działań biurowych w szerokim zakresie. Powoduje to, że pracownicy uniwersytetu są mniej obciążeni pracą. Gdyby liczba osób studiujących zwiększyła się ponownie, nie byłoby potrzeby zwiększania biurokracji w uczelnianej organizacji. Dzięki miernikom opartym na obserwacji organizacji w określonym dłuższym czasie, można wysnuć wniosek, że czynnika ludzkiego nie zastąpi nawet sztuczna inteligencja. Być może w niewielkim stopniu może ona ułatwić czy wspomóc administrowanie uczelnią, ale nie zastąpi człowieka, który musi czuwać nad całością odbywających się procesów w organizacji.

Studenci z niepełnosprawnościami radzą sobie bez oddzielnych asystentów dla każdego z nich. Radzili sobie także wiele lat temu, gdy uczelnia była pełna barier architektonicznych. Analizując ankiety i przeprowadzone wywiady odnosi się wrażenie, że również wcześniej pracownicy nie działali w sposób, który zrażał studentów do nauki na uczelni. Po odsetku osób niezadowolonych z funkcjonowania uczelnianej biurokracji, a także niechęci do wypełnienia ankiety, można jednak wnioskować o jakichś niepokojących zjawiskach zachodzących wewnątrz organizacji. Z zewnątrz administracja wygląda na bardzo dobrze funkcjonującą i elastyczną co do obowiązujących zasad prawnych i przepisów.

Cel – efektywność

Aby biurokracja była efektywna, potrzebuje odpowiedniej kadry. Podczas nauki na uniwersytecie szeroka rzesza młodych, chłonnych umysłów rozpoczyna swój rozwój. Studenci uczą się korzystać ze źródeł, pracować z nimi, wybierać te wartościowe. Zdobywają wiedzę, jak organizować swój czas, jak współpracować z innymi, To czas intensywnego treningu umysłu i rozwijania, a nawet poszukiwania zainteresowań. Podczas egzaminów zdobyta wiedza jest sprawdzana, co sprzyja jej utrwalaniu. Po ukończeniu studiów następuje wybór ścieżki zawodowej. Najlepsi mają szansę zostać na uczelni, czemu służy Szkoła Doktorska. Tym, którzy chcieliby raczej iść do innej pracy, uczelnia pomaga ją znaleźć, np. istniejące Biuro Karier czy udostępniane na uczelniach profilach poszczególnych instytutów oferty pracy.

Propozycje minimalizowania uczelnianej biurokracji

Jak już pisano, biurokracja na uczelniach, podobnie jak w innych organizacjach, jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania i funkcjonowania. Może ona służyć do zapewnienia skutecznej i efektywnej organizacji procesów administracyjnych i zapewnienia przejrzystości działań na uczelni. Jednakże zbyt rozbudowana może prowadzić do spowolnienia realizacji procesów, komplikowania procedur, a przy tym straty czasu i energii zarówno pracowników, jak i studentów. Warto więc na przykładzie UPH wskazać metody, które umożliwią zmniejszenie zakresu biurokracji i jednocześnie nie spowodują spadku wydajności działania aparatu administracyjnego.

Pierwsza z nich to zmaksymalizowanie skuteczności przyjmowania i realizowania spraw powierzonych pracownikom administracyjnym. Można dokonać tego poprzez oderwanie wzorców administracyjnych od naszego kręgu kulturowego i szukanie lub tworzenie takiego modelu działania administracji, który byłby doskonalszy. Kultura (cywilizacja) i zawarte w niej rozwiązania warunkują działalność biurokracji¹³. Warto zatem zerwać z tą regułą i poszerzyć swoje horyzonty np. o rozwiązania wdrażane w innych kręgach kulturowych, by nie być niewolnikiem pewnych dogmatów, które być może nie gwarantują skuteczności biurokracji, ale wręcz przeciwnie, działają jak hamulec.

Kolejną propozycją jest sformalizowanie wykonywanych zadań tak, by usunąć jak najwięcej czynników prowadzących do chaosu. Biurokracja powinna mieć jasno określone zasady działania, według ustalonych ścisłych norm postępowania z dokładnie zhierarchizowanym i scentralizowanym systemem organizacji. Właśnie taki system powinien gwarantować jasne i skuteczne prowadzenie spraw, które nie

¹³ MAGIER 2007: 254-255.

wymagają innych niż w procedurach sposobów ich załatwiania, co prowadzi będzie do zwiększenia wydajności. Oczywiście wprowadzenie rozwiązania, które byłoby w stanie sprostać każdej sytuacji, jest niemożliwe. Wynika to głównie z tego, iż nie zawsze da się przewidzieć postępowanie ludzi wykonujących zadania oraz że istnieje mnogość różnych potrzeb, które musi spełniać administracja.

Warto wspomnieć, że należy starać się znaleźć równowagę między wprowadzeniem dużego poziomu sformalizowania i pozwolenia na pewną elastyczność w rozwiązywaniu napotkanych w czasie pracy trudności. Całkowite odhumanizowanie biurokracji również nie jest dobre. Jednak sformalizowanie zadań powinno mieć wiodącą rolę w modelu biurokratycznym, gdyż tylko to gwarantuje ograniczenie chaosu administracyjnego, który jest największym, zaraz obok opieszałości, problemem biurokracji. Warto zatem wprowadzić model biurokracji dywizjonalnej, w której ważna rola spoczywa na kierownictwie poszczególnych działów, a całość działań skierowana jest na standaryzację wyników.

Należy również wskazać na zagadnienia związane z wymiarem funkcjonowania biurokracji w przestrzeni. Składa się ona z trzech punktów: chwili początkowej, punktów minimum i maksimum, i horyzontu. Pierwszy z nich jest dla nas szczególnie istotny, gdyż niesie ze sobą ducha aktywnego i prężnego działania na rzecz rozwoju biurokracji. To w chwili początkowej aparat działa najprężniej, jest najbardziej dynamiczny, choć często musi borykać się z trudami początkowymi takimi jak konieczność poznania działania zasad funkcjonowania, wdrażanie norm i przepisów. To właśnie moment początkowego rozwoju, kiedy to organizacja nie popadła jeszcze w rutynę, jest tym, do czego powinna dążyć uczelnia. Chodzi tu o niepopadanie w marazm i opieszałość, tak by, jak najbardziej spowolnić moment wejścia w punkt maksimum, kiedy organizacja popada w swego rodzaju stagnację wynikającą z braku ideowości, chęci dalszego rozwoju. Uczelnia powinna starać się rozwijać i doskonalić swój aparat biurokratyczny, gdyż jest to gwarantem jego prawidłowego funkcjonowania¹⁴.

Kolejnym zagadnieniem jest zwiększenie świadomości problemów związanych z działaniem biurokracji na uczelni. Warto byłoby wprowadzić dobry system wykrywania nieprawidłowości różnego rodzaju wad, które są nieuchronne w każdym podmiocie biurokratycznym. Można rozważyć czy nie rozszerzyć możliwości wypowiedzania się przez tych, którzy mają do czynienia z biurokracją na naszej uczelni na co dzień tzn. studentów, doktorantów, a także innych pracowników. Można by rozszerzyć zakres pytań w ankietach w taki sposób, by każdy mógł się swobodnie wypowiedzieć, czy też organizować kółka dyskusyjne, których zadaniem byłaby debata na temat usprawnienia działania administracji naszej uczelni.

¹⁴ MAGIER 2007: 257.

Niewątpliwie warto zwrócić uwagę na współczesne technologie, które mogą być wykorzystane do ulepszania i usprawnienia procesów biurokratycznych na uczelni. Przykładowo elektroniczna wymiana dokumentów nie tylko między pracownikami administracji, ale i ze studentami. Wykorzystanie platformy do elektronicznej wymiany dokumentów może pomóc w przyspieszeniu procesu obiegu dokumentów, zmniejszeniu ryzyka ich utraty i zwiększeniu efektywności pracy. Również wykorzystanie narzędzi do analizy danych może pomóc w podejmowaniu bardziej efektywnych i zgodnych z faktami decyzji, a także w identyfikowaniu obszarów, w których istnieją problemy lub potrzeby usprawnienia.

Pomocne może być też wykorzystanie technologii chmurowych do przechowywania danych i dostępu do aplikacji z dowolnego miejsca. Może to pomóc w zwiększeniu elastyczności i mobilności w pracy. Wszystkie te technologie mają na celu usprawnienie procesów i zmniejszenie biurokracji poprzez zwiększenie efektywności i redukcję czasu i kosztów¹⁵.

Ostatnią kwestią, wydaje się, że najistotniejszą, która może pomóc zminimalizować biurokrację – jest komunikacja. Komunikacja między studentami a pracownikami administracyjnymi, w szczególności mowa tu o pracownikach dziekanatu, jest kluczowa dla zapewnienia płynnego przebiegu procesów związanych z zarządzaniem uczelnią. Często zdarza się, że studenci są informowani o zmianach w harmonogramie zajęć na godzinę przed ich rozpoczęciem. Nie zawsze są oni w stanie skorygować własne plany, zwłaszcza jeśli są to studenci dojeżdżający na uczelnię z innych, położonych kilkanaście kilometrów dalej miejscowości. Oto kilka sposobów, które mogą pomóc w ułatwieniu komunikacji między studentami a pracownikami dziekanatu:

- stworzenie platformy do komunikacji: można stworzyć platformę do komunikacji między studentami a pracownikami dziekanatu, taką jak system ogłoszeń lub portal, gdzie studenci będą mogli zadawać pytania, otrzymywać informacje i przekazywać swoje sugestie. Ciekawym rozwiązaniem byłaby też komunikacja w formie chat-u,
- szkolenie pracowników dziekanatu: szkolenie pracowników w zakresie komunikacji interpersonalnej, włączając w to szkolenie z umiejętności miękkich, może pomóc w poprawie jakości komunikacji ze studentami,
- dostępność pracowników dziekanatu: pracownicy dziekanatu powinni być łatwo dostępni dla studentów, na przykład poprzez odpowiedź na e-maile w ciągu 24 godzin,

¹⁵ Nowe Technologie przyszłością administracji publicznej – wywiad z Katarzyną Darowską, 11.06.2016, <https://wartowiedziec.pl/serwis-glowny/wywiady/30323-nowe-technologie-przyszosci-administracji-publicznej-wywiad-z-katarzyn-darowsk> (dostęp: 19.07.2023).

- organizacja regularnych spotkań między studentami a pracownikami dziekanatu, w tym otwartych dyskusji i konsultacji, może pomóc w budowaniu pozytywnych relacji i zwiększeniu zaangażowania studentów¹⁶.

W kontekście uczelni biurokracja często odnosi się do działań związanych z procesami rekrutacyjnymi, administracyjnymi, finansowymi, programowymi i zarządzaniem kadrami. Niekiedy te procesy są skomplikowane, a ich realizacja wymaga złożonych procedur i zatwierdzeń. Jednym z wyzwań w zarządzaniu biurokracją na uczelniach jest dostosowanie do potrzeb studentów i pracowników, a także do zmieniających się wymagań i oczekiwań w dzisiejszym świecie. Oznacza to, że konieczne jest ciągłe ulepszanie procesów i zapewnienie łatwiejszego dostępu do informacji i usług. Ważne jest, aby biurokracja na uczelniach była proporcjonalna do potrzeb i celów uczelni, a jednocześnie zapewniała przejrzystość i łatwość realizacji procesów administracyjnych i naukowych.

Groźba biurokratycznego przerostu na uczelni

Cechy biurokracji idealnej według Webera to m.in.: występowanie specjalizacji i podziału zadań, rekrutacja kompetentnych pracowników, profesjonalne relacje wewnętrzne, jasne zasady wynagradzania i awansu¹⁷. „Różnorodność wykonywanych funkcji, odmienność podejmowanych zadań oraz zróżnicowana klientela nie pozwalają na standaryzację efektów działań”¹⁸. Zwykle w październiku, gdy studenci rozpoczynają zajęcia na uczelni, zaczynają się długie kolejki do dziekanatu (np. w celu wyrobienia legitymacji studenckiej) oraz w Sekcji ds. Świadczeń dla Studentów w sprawach związanych ze stypendiami. Również pracownicy uczelni są wtedy mocno obciążeni licznymi sprawami petentów. Argumenty zyskują wówczas zwolennicy rozbudowywania biurokracji, którzy twierdzą, że to są skutki zbyt małej ilości urzędników przyjmujących sprawy interesantów. Według nich zwiększenie liczby pracowników przyjmujących interesantów spowodowałoby skrócenie czasu oczekiwania przez studentów na załatwienie sprawy.

¹⁶ SERAFIN 2013: 146.

¹⁷ JEMIELNIAK, LATUSEK 2005: 37.

¹⁸ MAGIER 2007: 259.

Ponadto zwolennicy dalszej rozbudowy aparatu biurokratycznego wysuwają dalsze argumenty:

- Zwiększenie liczby urzędników na uczelni pozwoliłoby skoncentrować się im na wąskim obszarze ich pracy, a nie ogólnym, w którym trzeba wykonywać wiele codziennych zadań. Skutkować by to miało bardziej wydajną pracą i mniejszą liczbą błędów przez nich popełnianych.
- Zdarza się, że jakiś dokument jest pilnie potrzebny, ale dany pracownik zakończył swoją pracę na dziś, albo go nie ma na miejscu z różnych przyczyn. Większa liczba pracowników niwelowałaby możliwość wystąpienia takich problemów, można byłoby wtedy zastąpić brakującą osobę innym pracownikiem.
- Większa ilość osób pozwala szerzej spojrzeć na różne problemy. Powoduje to szybsze rozwiązywanie problemów wewnętrznych, łatwiejszą realizację zadań i zmniejszenie ryzyka podejmowania złych decyzji.
- W biurokracji zdarza się, że nie można wystawić dokumentu bez innego dokumentu. Dzięki większej ilości pracowników administracji uczelni możliwe by było załatwianie spraw interesanta (np. dostarczania dodatkowych dokumentów) przez samą uczelnię bez dodatkowego angażowania petenta.
- Zwiększenie biurokracji dałoby studentom kierunków związanych z dokumentacją możliwość odbycia przez nich praktyk zawodowych na uczelni, a nawet zatrudnienia przez uczelnię (dajmy na to na pół etatu). Zwolennicy rozszerzenia biurokracji podkreślają, że dzięki temu zwiększona zostałaby ilość miejsc na rynku pracy, a zmniejszone zostałyby bezrobocie.

W ten sposób pojawiłyby się nowe stanowiska, mnożyły dotychczasowe.

Starania o ograniczanie biurokracji obejmują dziś najczęściej rozbudowę informatyzacji, która w założeniu ma podnieść wydajność urzędów. Jednak 40% osób biorących udział w badaniu wpływu informatyzacji na funkcjonowanie urzędów publicznych przeprowadzonym w 2011 r. stwierdzało, że informatyzacja spowodowała zwiększenie obciążenia pracą¹⁹. Potwierdzają to również badania z 2015 r., z których wynika, że wzrost obciążenia pracą przez cyfryzację odnotowano w 42% urzędów administracji państwowej (głównie w urzędach gminnych). Według tych badań jest to spowodowane głównie przez podwójny obieg dokumentacji w wersji papierowej i elektronicznej oraz słabą umiejętność obsługi struktur informatycznych przez urzędników. Poza tym w 48% urzędów szybkość załatwienia spraw przez petentów nie została zwiększona²⁰. Generuje to przeszkody w dążeniu

¹⁹ BROL 2013: 55.

²⁰ ASM – CENTRUM BADAŃ I ANALIZ RYNKU 2015: 36-39.

do ideałów Webera, daje to też kolejny argument zwolennikom rozbudowy biurokracji. A przecież dalsze rozbudowywanie aparatu biurokratycznego musi się wiązać ze wzrostem wydatków i kosztów jego utrzymania. Doświadczenie pokazuje, że nadmierne upraszczanie biurokracji może spowodować pogorszenie jej wydajności, szczególnie jeżeli nadal będzie występowało zjawisko podwójnego obiegu dokumentów.

Podsumowanie

Biurokracja jest scentralizowanym systemem organizacyjnym, w którym władza jest powiązana z urzędem. Ma pejoratywny wydźwięk, związany z nadmierną formalizacją, opieszałością w załatwianiu spraw i sztywną interpretacją przepisów. Mimo negatywnych konotacji biurokracja jest nieodłączną częścią administracji państwowej, samorządowej i prywatnego sektora. Powyżej przeanalizowano sposoby wymiarowania biurokracji uniwersyteckiej na przykładzie Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach oraz zidentyfikowano czynniki wpływające na jej wzrost lub zmniejszenie.

Stan faktyczny biurokracji uniwersyteckiej w roku 2023 stanowił punkt wyjściowy do zaproponowania sposobów redukcji biurokracji oraz zidentyfikowania czynników mogących prowadzić do jej znacznego wzrostu. Wszystko w celu dążenia do racjonalizacji, logiczności i efektywności działań administracyjnych. Praca potwierdza początkową tezę, że choć niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie biurokracji, możliwe jest wprowadzenie zmian mających na celu minimalizację jej negatywnych skutków i poprawę efektywności funkcjonowania organizacji.

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach jest już uczelnią z tradycjami, co nie znaczy, że skostniała. Ciągłe przystosowuje się do zmieniającego się świata. Wydaje się organizacją dosyć rozbudowaną, lecz struktura ta jest wynikiem zapotrzebowania organizacji, umożliwiając jej sprawne działanie i wykonywanie podjętych zadań.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, tekst jedn. Dz. U. 2022 r., poz. 574 z późn. zm.

Załącznik do Uchwały Nr 74/2019 Senatu UPH z dnia 8 maja 2019 roku, https://bip.ires.pl/gfx/ap/files/Prawo/Statut/Statut_UPH_ujednolicony_czerwiec_2022_dc.pdf (dostęp: 25.05.2023).

Zarządzenie Nr 114/2021 Rektora UPH w Siedlcach z dnia 28 września 2021 roku, <https://bip.ires.pl/gfx/ap/files/Prawo/ZR2021/Z-114-21-dc.pdf> (dostęp 25.05.2023 r.).

Opracowania

BROL M., (2013) Racjonalizacja działalności organizacji zbiurokratyzowanych, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1 (61).

JEMIELNIAK D., LATUSEK D., (2005) Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia, Warszawa.

KONECZNY F., (1997) Zasady prawa w cywilizacji łańskiejskiej, [w:] Tenże, Państwo i prawo, Kraków.

MAGIER D., (2007) Czasoprzestrzeń biurokracji, [w:] Człowiek wobec miar i czasu w przeszłości, red. P. Guzowski i M. Liedke, Kraków.

MIJAL M., (2016) Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami, [w:] red. K. Klincewicz, Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych, Warszawa.

MINTZBERG H., (1994) Rozwój i upadek planowania strategicznego, Warszawa.

SERAFIN K., (2013) Skuteczna komunikacja w podmiotach komunikacji publicznej, „Studia Ekonomiczne”, z. 141.

SOBCZAK A., (1996) Struktury organizacyjne [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa.

Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2015 r., ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno 2015.

Netografia

Biurokracja, [w:] Encyklopedia powszechna PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/biurokracja;3878114.html> (dostęp: 26.04.2023).

Cyril Parkinson i jego prawo, <http://projektantczasu.pl/cyril-parkinson/> (dostęp: 19.07.2023).

Nowe Technologie przyszłości administracji publicznej – wywiad z Katarzyną Darowską, 11.06.2016, <https://wartowiedziec.pl/serwis-glowny/wywiady/30323-nowe-technologie-przyszosci-administracji-publicznej-wywiad-z-katarzyn-darowsk> (dostęp: 19.07.2023).

Stodolak S., Uwolnić urzędników. Z biurokracją nie należy walczyć, jesteśmy na nią skazani, <https://forsal.pl/artykuly/1059554,uwolnic-urzednikow-z-biurokracja-nie-nalezyc-walczyc-jestesmy-na-nia-skazani.html> (dostęp: 26.04.2023).

Jak cytować: BAREJ, M., BORKOWSKA, J., CZARNOCKA, K., i in. (2023). Uniwersytet w czasie i przestrzeni – wymiary biurokracji Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. *Officina Historiae* 6, 33-46.



© 2023 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC BY-ND) 4.0 license.