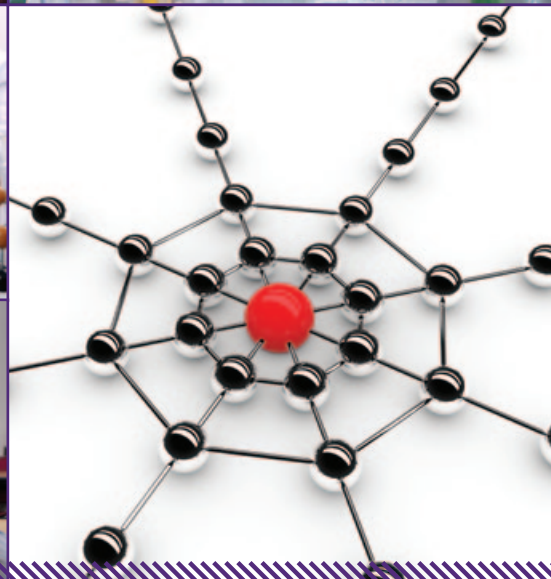


# DOBRE PRAKTYKI AKADEMICKIE W ZATRUDNIANIU I W RELACJACH PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane przez Zespół do Spraw Dobrych Praktyk Akademickich, który doradza Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

**W skład Zespołu wchodzi:**

prof. dr hab. Grażyna Skąpska – przewodnicząca

dr hab. Daria Lipińska-Nałęcz

dr hab. Andrzej Adamski – członek Zespołu  
do dnia 21 października 2013 r.

prof. dr hab. Grzegorz Gładyszewski

prof. dr hab. Jan Hartman

ks. prof. dr hab. Janusz Mariański

prof. dr hab. Grzegorz Racki

dr hab. Roman Sławeta

prof. dr hab. Wojciech Tomasiak

dr hab. Aleksandra Feliksa Wiktorowska

dr hab. Marek Wroński



## SPIS TREŚCI

I. ZATRUDNIANIE.....	4
1. Konkursy.....	4
2. Awanse.....	6
3. Zatrudnienie krzyżowe.....	8
4. Odejście z pracy.....	8
II. RELACJE PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY.....	9
1. Relacje przełożony – zatrudniony pracownik.....	9
2. Udział w badaniach i ich upowszechnianiu.....	12
3. Relacje pracownik – student.....	13
III. NEPOTYZM.....	16

## 1. KONKURSY

Nie istnieje idealna (tzn. pozwalająca rzeczywiście wyłonić najlepszego kandydata) procedura zatrudnienia pracownika naukowego. Wydaje się, że zbliżenie do rozwiązania idealnego możliwe jest w ramach dwóch skrajnie różnych systemów wyłaniania zwycięzcy. Pierwszy oparty jest na przekonaniu, że tylko bezpośredni przełożony najlepiej wie, jakiego pracownika potrzebuje. Drugi oparty jest na ściśle sformalizowanym procesie oceny osiągnięć i dorobku kandydatów zgłaszających się do konkursu, który ma charakter otwarty. Skuteczność pierwszego systemu wynika z naturalnej chęci pracodawcy do zatrudnienia jak najlepszego pracownika i dobrze sprawdza się w jednostkach niepublicznych lub tych, których funkcjonowanie (a wręcz możliwość dalszego działania) zależy od jakości współpracy w ramach niewielkiego zespołu. Skuteczność drugiego systemu sprawdza się w dużych jednostkach budżetowych, gdzie zatrudniający nie ma możliwości przeprowadzenia bezpośredniej, indywidualnej oceny stopnia przygotowania kandydatów, a jego dążenie do zatrudnienia

najlepszego z nich wynika z troski o jakość pracy całej jednostki.

Oba systemy zatrudniania pracowników uczelni lub innej jednostki naukowej okazują się często zawodne. Bezpośredni przełożony, mając pełną swobodę wyboru kandydata, poddawany bywa silnej presji znajomych, a także innych pracowników. Często tej presji ulega, rezygnując z wyboru najbardziej wartościowego kandydata na rzecz spełnienia oczekiwań otoczenia. Drugi system – konkursowy – może być (i bywa) wykorzystywany tylko jako rodzaj zasłony dla praktyki zatrudniania już wcześniej wybranego kandydata.

W polskim systemie zatrudniania pracowników na uczelniach i w innych jednostkach naukowo-badawczych obowiązuje system konkursowy – wraz ze wszystkimi swoimi wadami, o których słyszymy lub czytamy. Stwierdzenie, że system kuleje, byłoby eufemizmem. Rzadko bowiem konkursy przebiegają zgodnie z ich podstawowym celem, jakim jest wyłonienie najwartościowszego kandydata. Zbyt często „najlepszy kandydat” znany bywa jeszcze przed rozpoczęciem procedury konkursowej, a ona sama przeprowadzana jest tak, by zalegalizować

wcześniej dokonany wybór. Rady wydziału (naukowe) ogłaszają niekiedy konkursy dla konkretnego kandydata, zapisując go nawet w protokołach posiedzeń. Pojawia się pytanie, czy można temu zaradzić, a jeśli tak, to w jaki sposób?

Pewnej poprawy wolno oczekiwać, jeśli spełniane będą następujące warunki:

- 1 Zgodnie z wymaganiami powszechnie obowiązujących przepisów prawa (ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* [art. 118a. 2], ustawa o instytutach badawczych, ustawa o Polskiej Akademii Nauk) informacje o konkursie są rozpowszechniane w kraju i za granicą przez ogłoszenia na stronach internetowych uczelni, jednostki naukowej, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego ([www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl)) oraz innych ministrów nadzorujących uczelnie i jednostki naukowe, a także na stronach internetowych Komisji Europejskiej przeznaczonych do publikacji ofert pracy dla naukowców.
- 2 Termin zgłaszania się kandydatów powinien wynosić trzy miesiące, dotyczy to także terminu ukazania się informacji o konkursach na stronach MNiSW.
- 3 Formułując wymagania konkursowe, należy wystrzegać się zbyt szczegółowych kryteriów, tak by uniknąć podejrzeń o stwarzanie preferencji dla konkretnej osoby.

4 Dossier kandydatów powinno być udostępniane na stronie internetowej według zasad wyznaczonych przez obowiązujące prawo.

5 Należy zapewnić pełną jawność procedury kwalifikowania kandydatów, a wyniki konkursu winny być upubliczniane wraz z gruntownym uzasadnieniem merytorycznym.

6 Procedura konkursowa może być uruchamiana pod warunkiem, że do konkursu zgłosili się przynajmniej dwaj kandydaci; dopuszczalne wyjątki wymagają odpowiedniego umotywowania i zatwierdzenia – w przypadku uczelni – przez rektora, zaś w przypadku instytutu PAN – przez prezesa PAN.

7 Skład komisji konkursowych powinien być trzyosobowy.

8 W przypadku konkursu na stanowisko profesora zasadą winno być zamawianie recenzji u osób spoza jednostki organizującej konkurs.

9 Kierownik podstawowej jednostki organizacyjnej powinien mieć prawo do nieprzyjęcia wyników konkursu (pod warunkiem przedstawienia merytorycznego uzasadnienia), co wiązałoby się z unieważnieniem procedury konkursowej.



10 Komisja powinna obowiązkowo zapraszać kandydatów na rozmowę w trakcie postępowania konkursowego.

11 Zaleca się rozszerzenie zakresu wystu-chań publicznych, jakim poddawani byłiby kandydaci (wykłady, referaty itp.).

12 Uczestnikom konkursu winna przysłu-giwać procedura odwoławcza od wyników konkursu (np. odwołanie do rektora).

13 Przyznanie grantu oznaczać powinno ak-ceptację propozycji personalnych zawartych we wniosku grantowym.

14 Osobom, które uzyskały tytuł naukowy profesora, należy zapewnić warunki możliwie szybkiego awansu na stanowisko profesora.

15 Członkowie komisji konkursowej powinni przedstawić oświadczenia o braku konfliktu interesów. Konflikt interesów członka komisji z którymś z kandydatów nie musi automa-tycznie wykluczać tego pierwszego z udziału w postępowaniu konkursowym, jednak komi-sja powinna o tym wiedzieć.

## 2. AWANSE

Na każdym etapie swojej pracy zawodo-wej pracownik ma obowiązek ubiegania się o awans w hierarchii społeczności akade-mickiej. Asystent legitymujący się tytułem zawodowym magistra jest zobowiązany do uzyskania stopnia doktora. Adiunkt posi-adający stopień doktora jest zobowiązany do uzyskania stopnia doktora habilitowanego, zaś doktor habilitowany, by móc pracować na stanowisku profesora nadzwyczajnego, powinien w określonym czasie uzyskać tytuł profesora. Oznacza to, że na każdym z tych etapów wymagana jest od pracownika na-ukowo-dydaktycznego praca nad powięk-szaniem własnego dorobku naukowego. Niedopuszczalne jest więc zakazywanie lub utrudnianie podwładnemu prowadzenia i publikowania samodzielnych autorsko prac naukowych.

Obowiązkiem przełożonego jest systema-tyczny nadzór nad rozwojem naukowym jego pracowników i ustawiczne motywowanie ich do osiągania kolejnych stopni zawodowych i tytułów naukowych. Chodzi nie tylko o czu-wanie nad poziomem publikacji i naukowych wystąpień publicznych, ale przede wszystkim o ułatwianie udziału w zespołowych projek-tach badawczych oraz o pomoc w zdobywa-niu doświadczeń na arenie międzynarodowej (staże, granty itp.). Niedopuszczalne jest

blokowanie lub opóźnianie kariery swoich podwładnych, na przykład poprzez odgór-ne sterowanie kolejnością inicjowanych po-stępowań awansowych. Prawidłowe relacje

mistrz – uczeń są najlepszą gwarancją do-brych praktyk akademickich w relacjach ka-drowych (patrz rozdz. II. 1)



### 3. ZATRUDNIENIE KRZYŻOWE

---

Przypadki zatrudnienia powiązanych służbowo lub rodzinie pracowników (zwłaszcza rektorów, dyrektorów instytutów czy kierowników katedr) wymiennie w swoich instytucjach (tzw. zatrudnienie krzyżowe) powinny być traktowane jako nadużywanie stanowisk, przejaw nepotyzmu (patrz rozdz. III).

Do zatrudnienia krzyżowego może dochodzić wyjątkowo i w każdym przypadku na przejrzystych zasadach, z wszechstronnym uzasadnieniem merytorycznym, niezależnie od zasady autonomiczności decyzji personalnych podejmowanych w danej jednostce. Uzasadnieniem zatrudnienia krzyżowego może być przede wszystkim wspólne realizowanie projektów badawczych, zwłaszcza długoterminowych.

### 4. ODEJŚCIE Z PRACY

---

Zgodnie ze współczesnymi tendencjami ogólnoswiatowymi mobilność pracownika stała się cennym atrybutem jego rozwoju zawodowego, a praca w jednej instytucji od początku do końca kariery – staje się anachronizmem. A zatem coraz częstsze

odejścia z pracy – z wyjątkiem tych uwarunkowanych karą dyscyplinarną – powinny odbywać się w atmosferze życzliwości i z zachowaniem maksymalnego poszanowania interesów obu stron.

Informowanie przez pracownika przełożonych o zamiarze udziału w postępowaniach konkursowych na stanowisko w innych instytucjach to kwestia zarówno dobrych obyczajów, jak i prawidłowych relacji personalnych.

Pracownik powinien informować przełożonych o swoim zamiarze odejścia odpowiednio wcześniej oraz wywiązać się w terminie ze wszelkich zobowiązań, nie tylko tych wynikających z formalnego zakresu obowiązków służbowych. Nie powinny go spotykać negatywne konsekwencje, jeśli nie wygra konkursu.

Do zmiany zatrudnienia nie powinno dochodzić w środku semestru akademickiego. Dobrym zwyczajem jest pozostawienie możliwości kontynuowania pracy naukowej odchodzącym na emeryturę, co może, ale nie musi, wiązać się z dodatkowym zatrudnieniem.

## II. RELACJE PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY

### 1. RELACJE PRZEŁOŻONY – ZATRUDNIONY PRACOWNIK

---

Naganne jest instrumentalne traktowanie podwładnych. Przełożony ma obowiązek dbać o rozwój naukowy swoich pracowników (patrz rozdz. I. 2). Podwładny musi jednak pamiętać, że za całokształt działalności jednostki, w której pracuje, a w tym także za poziom naukowy prac publikowanych z podaniem nazwy zatrudniającej pracownika jednostki, odpowiada jego przełożony.

W relacjach przełożony – podwładny, podobnie jak w innych obszarach działalności, powinna obowiązywać zasada wzajemnej uczciwości i ścisłej współpracy pozwalającej na uzyskanie zbieżności celów: kariery naukowej lub rozwoju zawodowego podwładnego i rozwoju jednostki kierowanej przez przełożonego. W żadnym wypadku cele te nie mogą być ze sobą sprzeczne. Za taką właśnie organizację działania oraz właściwe relacje przełożony – podwładny odpowiedzialność ponosi przełożony. Wymaga to od przełożonego bezstronności i konsekwencji w ocenie pracy podwładnego. Podwładny,

który nie rokuje swoją pracą nadziei na szybki awans naukowy, nie powinien uzyskiwać przedłużenia zatrudnienia na kolejne lata (np. z powodu trudnej sytuacji życiowej lub pobłażliwości przełożonego). Nieuzasadnione przedłużanie zatrudnienia nie jest przysługą dla podwładnego, lecz działaniem na jego szkodę. Z rozwiązaniem stosunku pracy z nieefektywnym pracownikiem nie należy zwlekać do czasu, gdy jego wiek uniemożliwi mu podjęcie innego rodzaju zatrudnienia.

Zasady dobrych praktyk akademickich nakazują chronić przed zwolnieniem osoby, które występowały z zażaleniem, zwłaszcza o charakterze dyscyplinarnym, na swoich kolegów lub przełożonych. Każda decyzja rzutująca negatywnie na sytuację zawodową takiej osoby, niezależnie od intencji pracodawcy, ze społecznego punktu widzenia może budzić podejrzenia czy wręcz bezpośrednio wskazywać na działania represyjne. Jeśli wymaga tego sytuacja, w rozwiązywanie konfliktów między przełożonymi a pracownikami powinni angażować się właściwi, niez zaangażowani bezpośrednio w sprawę (bezstronni), przedstawiciele władz uczelni lub jednostki naukowo-badawczej.





Analizując codzienne relacje przełożony – podwładny, można wyróżnić dwa charakterystyczne ich typy. W pierwszej relacji przełożony pełni rolę niepodważalnego autorytetu (niezależnie od pozycji, jaką zajmuje w nauce), twardą ręką kierującego zespołem podwładnych, którzy mają za zadanie posłuszenie realizować polecenia, nie poddając ich jakiegokolwiek ocenie. Taki typ relacji nie jest naganny, pod warunkiem, że działania przełożonego prowadzą do zrównoważonego, konsekwentnego rozwoju naukowego jego podwładnych, nie naruszając przy tym prawa i dobrych obyczajów akademickich. Omawiany typ relacji umożliwia lepszą kontrolę przełożonego nad prawidłowym funkcjonowaniem jego jednostki, ale prowadzi do skostnienia. Drugi typ relacji, określanej jako koleżeński lub partnerski, charakteryzuje się tym, że przełożony z własnej woli (inaczej byłaby to sytuacja niedopuszczalna) przyjmuje rolę członka zespołu o porównywalnych obowiązkach i zaangażowaniu w codzienną pracę naukową, postrzegając siebie jako reprezentanta podwładnych wobec swoich przełożonych. Pamiętać bowiem należy, że struktura uczelni i jednostek naukowo-badawczych jest wielostopniowa i prawie każdy jej pracownik jest zarazem przełożonym i podwładnym. Charakterystyczne dla tego typu relacji (gdy są zdrowe) jest zwiększenie zaangażowania podwładnych w pracę zespołu, często znacznie przekraczające narzucone formalnie obowiązki służbowe.

Trudno rozstrzygnąć, który z tych dwóch typów relacji przełożony – podwładny przynosi więcej korzyści pracownikom i zatrudniającej ich jednostce. Każdy z nich ma swoje zalety i wady. Pierwszy może prowadzić do osłabienia zaangażowania podwładnych w pracę zespołu i przetrzucenia odpowiedzialności za karierę lub jej załamanie na przełożonego. Przełożony zaś staje tu przed pokusą instrumentalnego traktowania podwładnych, jako „narzędzi” do realizacji swojej osobistej kariery (np. do uzyskania tytułu naukowego). Drugi typ relacji też nie jest bez wad. Nadmierne spoufalanie się przełożonego i podwładnych może prowadzić do rozprężenia, to jest do sytuacji, w której podwładni, licząc na pobłażliwość kierownika-kolegi, nie realizują zadań niezbędnych do prawidłowego rozwoju zespołu i zaniedbują swoją karierę zawodową. Przełożony może w takim układzie natrafić na poważne problemy z wyegzekwowaniem realizacji poleceń i zadań stawianych przed podwładnymi.

Wydawać by się mogło, że najlepszym typem relacji przełożony – podwładny byłby typ mieszany, łączący pozytywne cechy dwóch opisanych powyżej schematów. Niestety, z obserwacji wynika, że jest to połączenie niezmiernie trudne do zrealizowania i zwykle prowadzące raczej do kumulacji wad obu typów relacji niż do połączenia zalet.

\*\*\*

Reasumując, żadne formalne uregulowania nie są w stanie zapewnić uczciwej realizacji konkursów przy zatrudnianiu pracowników i zbudować właściwych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Dobre uregulowania mogą jednak im sprzyjać. Największą rolę może odegrać przejrzystość konkursów i zasad funkcjonowania jednostek. Umożliwienie środowisku akademickiemu wyrobienia sobie własnej opinii o rozstrzygnięciach konkursowych i funkcjonowaniu jednostek jest istotnym narzędziem służącym popularyzowaniu i promowaniu dobrych obyczajów akademickich. Wydaje się, że upowszechnianie tej wiedzy za pośrednictwem Internetu jest wciąż za słabo rozwinięte. Stosowanie proponowanych rozwiązań dotyczących konkursów, a przede wszystkim zapewnienie przejrzystości procedur konkursowych to czynniki ułatwiające samokontrolę środowiska akademickiego.

## 2. UDZIAŁ W BADANIACH I ICH UPOWSZECHNIANIU

Każdy młody pracownik rozpoczynający pracę naukową ma nadzieję, że będzie uczestniczył w badaniach na światowym poziomie, a jego nazwisko znajdzie się wśród autorów publikacji w renomowanych, międzynarodowych czasopismach naukowych.

Bardzo ważne jest, by udział młodego pracownika w prowadzonych badaniach naukowych znajdował swoje odzwierciedlenie w upowszechnianiu i powiększaniu jego dorobku publikacyjnego. O poziomie naukowym przełożonego świadczy również aktywność badawcza – a więc i publikacyjna – jego podwładnych.

Uzyskane i opracowane przez młodego naukowca wyniki badań powinny stanowić podstawę do samodzielnej publikacji naukowej. Pomoc i niezbędne rady nie dają podstawy do oczekiwania przez przełożonego współautorstwa w pracy podwładnego. Każda publikacja naukowa może zawierać część zatytułowaną *Podziękowania*, zaś o tym, że jest to najważniejsze miejsce do odnotowania nazwiska zaangażowanego w pomoc przełożonego, powinny pamiętać obie strony.

Wykorzystywanie przez przełożonego aktywności naukowej podwładnych poprzez wymuszanie współautorstwa należy postrzegać jako zaprzeczenie dobrej praktyki akademickiej. Z drugiej strony, prowadzenie przez podwładnych badań naukowych w tajemnicy przed przełożonym, w celu uniemożliwienia mu aktywnego udziału w pracach oraz sprawowania właściwego nadzoru, do którego ma prawo, także nie powinno mieć miejsca.

Właściwe relacje między przełożonym i podwładnym, oparte na wzajemnym sza-

cunku i zaufaniu, są podstawą rozwoju naukowego każdego zespołu badawczego. Ustanowienie takich relacji możliwe jest jedynie przy zachowaniu rzetelności w prowadzonych badaniach oraz poszanowaniu własności intelektualnej (zachęcamy do zapoznania się z treścią broszury opracowanej w 2012 roku przez Zespół ds. Dobrych Praktyk Akademickich – *Rzetelność w badaniach naukowych oraz poszanowanie własności intelektualnej*).

## 3. RELACJE PRACOWNIK – STUDENT

Może się wydawać, że relacje pracownik – student wykraczają poza zakres niniejszego opracowania. Rzeczywiście, w większości przypadków relacje te dotyczą wzajemnych kontaktów nauczyciela i ucznia, typowych dla procesu dydaktycznego. Jednak wskutek ewolucji systemu szkolnictwa wyższego studenci coraz częściej biorą aktywny udział w życiu akademickim, stając się w niektórych jego dziedzinach partnerami mającymi istotny wpływ na funkcjonowanie jednostek organizacyjnych i samej uczelni.

Obowiązująca ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* daje studentom co najmniej dwudziestoprocentową reprezentację w organach

kolegialnych uczelni podejmujących najważniejsze dla niej decyzje – w radach wydziału, senacie, kolegiach wyborczych. Wspomniane 20% głosów staje się często decydujące przy podejmowaniu kluczowych decyzji, w tym podczas wyboru rektora, dziekanów, prorektorów i prodziekanów (nie tylko ds. studenckich). Tworzy to niebezpieczną dla dobrych praktyk akademickich pokusę manipulowania tak cennym elektoratem. Wysoce niepokojące jest nasilanie się w ostatnim czasie takich działań. Obietnice składane studentom (np. zatrudnienia w biurze rektora, uczelnianym biurze karier czy deklaracje zwolnienia z opłat itp.) w zamian za korzystne głosowania są procederem o wyjątkowo dużej szkodliwości. Są bowiem demoralizowaniem młodzieży akademickiej przez osoby, które winny być przez nią postrzegane jako autorytet, czyli wzór etycznego postępowania.

Nie tylko w kontekście wyborów, lecz i na co dzień pracownicy w swoich relacjach ze studentami, a zwłaszcza starostami oraz działaczami samorządów i organizacji studenckich, powinni wykazywać szczególną ostrożność, by nie stwarzać najmniejszego podejrzenia, że oczekują od nich koniunkturalnego podejmowania decyzji, zgodnego z interesem pracowników, a nie studentów, których reprezentują.

Studenci mają prawo do informacji na tematy istotne dla przebiegu studiów. Powinni





nie tylko znać program studiów na swoim kierunku, sylabusy, warunki zaliczenia przedmiotu, lecz również sylwetki zawodowe nauczycieli akademickich. Tego rodzaju szczegółowe informacje powinny być dostępne na stronie internetowej każdej uczelni publicznej i niepublicznej.

Proces dydaktyczny podlega wielostronnej ewaluacji. Nauczyciele akademicy zobowiązani są, rzecz jasna, do rzetelnego i sprawiedliwego oceniania wiedzy i postępów swoich studentów. Poza tym jednak powinni zachęcać ich do udziału w ewaluacji zajęć, w ramach systemu ankietowego funkcjonującego w danej uczelni. Pamiętając o tym, że będą oceniani przez studentów, nauczyciele akademicy mogą ulegać pokusie nazbyt pobłażliwego traktowania studentów niewywiązujących się ze swoich zadań lub nawet ogólnego obniżania wymagań stawianych studentom. Tego rodzaju oportunizm jest naganny. Uznanie studentów należy zdobywać rzetelnym przekazywaniem wiedzy i sprawiedliwym traktowaniem.

Relacja między nauczycielem akademickim a studentem musi być oparta na zaufaniu do kompetencji pedagogicznych nauczyciela, jego bezstronności i sprawiedliwości w ocenianiu. Łączy się ona jednak z instytucjonalną nierównością, którą wywołują różnice wieku, wiedzy i pozycji społecznej. Dlatego relacja między nauczycielem aka-

demickim a studentem musi być chroniona przed czynnikami zakłócającymi proces nauczania, to jest działaniami, które naruszają społeczne zaufanie do nauczyciela lub które sprawiają wrażenie nadużywania władzy.

Pewna liberalizacja stosunków społecznych, z jaką mamy dziś do czynienia, sprawia, że często dochodzi do zacierania się relacji hierarchicznej między (zwłaszcza młodszymi) nauczycielami i studentami. Często stosunki te przybierają kształt niemalże koleżeński, a nawet przeistaczają się w relacje prywatne. Nie negując prawa nauczycieli i studentów do budowania serdecznych relacji, zaleca się zachowywać ostrożność w rezygnowaniu z ogólnie przyjętych form, takich jak używanie zwrotów „pan” i „pani”, używanie nazw stopni naukowych czy pewne zdyscyplinowanie zachowania podczas zajęć dydaktycznych. Nadmierna fraternizacja nie sprzyja systematycznej nauce ani sprawiedliwemu ocenianiu pracy studentów. Natomiast wchodzenie nauczycieli w bliskie relacje prywatne ze studentami może dodatkowo prowadzić do ich faworyzowania lub co najmniej wywołać obawy, że taka protekcja będzie miała miejsce. Dlatego należy wystrzegać się nakładania się relacji osobistych na relacje pracownik – student. Dotyczy to przede wszystkim studentów, z którymi ma się bądź może się mieć w przyszłości zajęcia dydaktyczne, a także dyplomantów. Wraz z ustaniem relacji służbowych ustają też przeszkody dla rozwoju relacji osobistych.





### III. NEPOTYZM

Nepotyzm to czynnik wysoce szkodliwy dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju społeczności akademickiej. Regulacje prawne mające na celu uniemożliwienie nepotyzmu są różne w różnych państwach – od pozostawienia władzom uczelni swobody decyzji odnośnie do zatrudniania i awansów osób ze sobą spokrewnionych (tak jest w USA), po restrykcyjne ograniczenia (taką praktykę stosują np. Dania i Szwecja). Aby ograniczyć możliwości nepotyzmu, obecne regulacje prawne w Polsce wykluczają bezpośrednią podległość służbową pracowników uczelni, którzy są powiązani rodzinnie.

Sam fakt pracy w tej samej jednostce osób pozostających w relacjach rodzinnych nie świadczy o nepotyzmie. Co do zasady jednak, osoby blisko ze sobą powiązane rodzinnie nie powinny być zatrudniane w tych samych jednostkach organizacyjnych (instytucje, katedry, zakłady), gdyż wzbudza to trudne do zweryfikowania podejrzenia o protekcję i obniża zaufanie do bezstronności i rzetelności w procedurach konkursowych i nadzorczych. Może to być uzasadnione tylko w wyjątkowych przypadkach – na przykład wtedy, gdy osoby powiązane rodzinnie (np. małżeństwo) od długiego czasu prowadzą wspólne, uznane w środowisku badania naukowe.

Równie nieetyczne jak protegowanie krewnych w kierowanej przez siebie jednostce jest podejmowanie decyzji kadrowych, które mają na celu czysto administracyjne przyporządkowanie krewnego innej jednostce, przy zachowaniu jego dotychczasowej, rzeczywistej podległości. Obserwowane po wprowadzeniu nowych uregulowań prawnych krzyżowe (grzeckościowe) wzajemne zatrudnianie swoich krewnych może budzić poważne wątpliwości co do czystości intencji osób podejmujących takie decyzje. Dlatego ważne jest, by zakres obowiązków i kierunek prowadzonych badań przez zatrudnioną osobę jasno wskazywały na rzeczywisty charakter dokonanej zmiany wskazanej przez przełożonego miejsca pracy.

Dużą ostrożność trzeba zachowywać podczas realizacji wspólnych projektów naukowych i we wspólnym publikowaniu ich wyników. Nie ma nic naganego we wspólnym publikowaniu prac naukowych przez osoby powiązane rodzinnie (np. przez męża i żonę, ojca i syna). Należy jednak w takich sytuacjach pamiętać, że w badaniach naukowych nie istnieje pojęcie wspólnoty majątkowej i jakiegokolwiek odstępowanie swoich wyników, dopisywanie osób rodzinie powiązanych do publikacji stanowi takie samo naruszenie dobrych praktyk akademickich, jak w przypadku podejmowania



takich praktyk wobec osób niezwiązanych rodzinnie.

Problem nepotyzmu pojawia się również w relacjach pracownik – dyplomant (który może być postrzegany jako potencjalny kandydat do zatrudnienia w jednostce). Przepisy prawne nie wykluczają możliwości pełnienia funkcji promotora czy recenzenta prac dyplomowych/doktorskich oraz ich recenzowania przez członków rodziny dyplomanta. Reguluje to jednak zasada przyzwoitości, która nie dopuszcza do powstawania takich relacji. Spotykane przypadki, gdy promotorem dyplomanta jest jego ojciec, a recenzentem matka (lub odwrotnie), nakazują zastanowić się nad kondycją moralną środowiska, w którym do takich niedopuszczalnych układów dochodzi. Odpowiedzialność za taki stan ponoszą bowiem nie tylko osoby bezpośrednio zaangażowane, lecz przede wszystkim ich przełożeni (dziekani, rektorzy, dyrektorzy).

W przypadku postępowań konkursowych z udziałem najbliższej rodziny (małżonkowie, dzieci) urzędujących władz danej jednostki wskazane jest maksymalne ograniczenie wpływu ich podwładnych na rozstrzygnięcie konkursu, na przykład poprzez powołanie w skład komisji osób spoza tej jednostki. W przypadku zagrożenia konkursu przez konflikt interesów z kategorii szeroko rozumianego nepotyzmu nie powinno w ogóle dochodzić do postępowań awansowych, gdyż o przyszłości zawodowej danej osoby nie powinni rozstrzygać podwładni członka jej rodziny. Kandydaci na eksponowa-

ne stanowiska w uczelni i jednostce naukowej powinni od początku uwzględniać takie restrykcje nakładane na postępowanie konkursowe i liczyć się z tym, że ich awanse naukowe będą dokonywać się w innych instytucjach naukowych niż ta, w której są zatrudnieni.

Analiza możliwych do wprowadzenia jeszcze bardziej restrykcyjnych uregulowań prawnych prowadzi do wniosku, że żadne z nich nie uzdrowi całkowicie relacji opartych na nepotyzmie (jeśli już do nich doszło w danym środowisku) ani skutecznie im nie zapobiegnie. Każdy przepis można ominąć, jeśli zagubi się sens słowa przyzwoitość. Warto dodać, że zmian w regulacjach prawnych nie ma potrzeby wprowadzać, jeśli istnieje właściwy nadzór władz uczelni, wydziałów, jednostek naukowych. Do nepotyzmu dochodzi za milczącym przyzwoleniem przełożonych. Należy tu przypomnieć, że na przykład nepotycznym praktykom rektora musi przeciwstawiać się senat uczelni. Szansę na skuteczną walkę z przejawami nepotyzmu można więc wiązać z konsekwentnym i wspólnym działaniem ministra, rektorów i dziekanów, działaniem opartym nie tylko na ścisłych uregulowaniach prawnych, ale przede wszystkim na ogólnych zasadach i dobrych (sprawdzonych) praktykach akademickich. Ważnym elementem tych działań jest uświadamianie członkom społeczności akademickiej, że zasada co nie jest zakazane, jest dozwolone w środowisku naukowym podlega istotnemu ograniczeniu i często musi ustąpić wobec nadrzędności zasad etycznych.







Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

[www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl)

