



Białystok-Pittsburgh, 28 sierpnia 2012

List otwarty do  
JM Rektora Politechniki Białostockiej  
prof. dr hab. inż. Tadeusz Citko  
ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok

Szanowny Panie Rektorze,

Dziękuję za zgodę na przedłużenie mojego zatrudnienia na czas określony o kolejne dwa lata, do sierpnia 2014. Przyznam się, że z uwagi na moje doświadczenia z Panem Rektorem, moje oryginalne podanie o przedłużenie zatrudnienia zawierało frazę „*na okres, który Pan Rektor uzna za stosowny*” a tylko zgodnie z sugestią mojego bezpośredniego przełożonego oraz Dziekana Wydziału Informatyki zamieniłem ją na „*na okres pięciu lat*”. Ponieważ przedłużenie na okres dwóch lat jest spójne z moimi oczekiwaniami, jestem tym przedłużeniem usatysfakcjonowany.

Korzystając ze sposobności, chciałbym podzielić się z Panem Rektorem moimi refleksjami na temat procedury przyjmowania do pracy na Politechnice Białostockiej. Nie mogę mianowicie oprzeć się wrażeniu, że procedura ta potrzebuje gruntownej reformy. Zanim przystąpię do jej krytycznej oceny, chciałem zauważyć, że ubiegałem się o pracę oraz pracowałem w Holandii, USA, Singapurze, oraz na Politechnice Białostockiej w Polsce. Wielokrotnie przyjmowałem innych do pracy w moim laboratorium (w wypadku funduszy pochodzących z grantów, o przyjęciu na czas określony w USA decyduje osoba, która pozyskała grant). Napisałem w swojej karierze zawodowej kilkadziesiąt listów polecających w USA oraz w innych krajach i miałem sposobność obserwować proces przyjmowania do pracy moich byłych doktorantów. Byłem trzykrotnie członkiem komisji selekcyjnej kandydatów na stanowiska profesorskie w School of Information Sciences Uniwersytetu Pittsburgh'skiego, w tym dwukrotnie przewodniczyłem pracami takiej komisji. Wśród składających podczas tych naborów podania o pracę byli również naukowcy polscy. Od ponad dwudziestu lat, corocznie biorę udział w naborze doktorantów, zarówno w School of Information Sciences jak i w Intelligent Systems Program na Uniwersytecie Pittsburgh'skim. Poza tym, od prawie 10 lat corocznie wprowadzam młodych naukowców na Uniwersytecie Pittsburgh'skim w tajniki planowania kariery naukowej, włącznie z procedurą ubiegania się o pracę. W roku akademickim 2009-2010, w ramach stypendium Fulbright'a, nauczałem tych umiejętności na Politechnice Białostockiej. Ponieważ nauka ma obecnie ponad wszelką wątpliwość globalny charakter, myślę, że moje doświadczenia są reprezentatywne dla naboru pracowników dydaktyczno-naukowych w świecie nauki.

To co opisuję poniżej jest procedurą typową, a nietypowych kandydatów przyjmuje się często w niestandardowy sposób. Na przykład, osoby zidentyfikowane jako wyjątkowe i cenne dla uczelni są pozyskiwane w sposób aktywny, a więc zachęca się je początkowo nieformalnie, a później konkretnymi korzystnymi warunkami pracy do przejścia na daną uczelnię. Pierwszy krok w typowej procedurze przyjmowania do pracy należy do pracodawcy, który ogłasza nabór poprzez ogłoszenie w periodykach naukowych, chociaż obecnie najczęściej w ich elektronicznych wersjach. Ogłoszenie owo podaje warunki, obowiązki i czasami, choć w wypadku pozycji akademickich rzadziej, oferowane płace. Domniemanym założeniem jest, że płace będą konkurencyjne. Kandydat przesyła potencjalnemu pracodawcy (obecnie już prawie zawsze elektronicznie) zestaw dokumentów składający się z listu motywacyjnego, *curriculum vitae*, które jest wizytówką naukowca, oraz krótkiego dokumentu opisującego zainteresowania oraz plany naukowe i dydaktyczne kandydata. Najczęściej kandydat jest również proszony o listę kilku osób, które miały okazję go poznać lepiej i mogą za niego poręczyć. Z tymi osobami uczelnia kontaktuje się w późniejszej fazie selekcji bezpośrednio (aby zapewnić niezależność i poufność opinii) z prośbą o listy polecające.

O ile ogłoszenie o naborze opisuje wstępnie to, co może zaoferować uczelnia, dokumenty złożone przez kandydata opisują to, co kandydat może zaoferować uczelni. U podłoża zarówno typowego jak i niestandardowego procesu zatrudniania leży bardzo ważna przesłanka, a mianowicie, że żadna ze stron nie robi przysługi, czy też dosadniej ujmując, łaski drugiej stronie. Uczelnia oferuje miejsce pracy, a kandydat oferuje swoje umiejętności i doświadczenie. O ile kandydat musi dbać o swój rozwój zawodowy, aby być atrakcyjnym na rynku pracy, uczelnia musi być w stanie zapewnić swoim pracownikom konkurencyjne warunki zatrudnienia. Każda dobrze zarządzana uczelnia zainteresowana jest przyjęciem najlepszych kandydatów (w sensie umiejętności, doświadczenia i oczekiwanego zaangażowania w życie uczelni), ponieważ tylko takie postępowanie działa na korzyść uczelni na długą metę. Gdy, w typowej procedurze, specjalnie powołana do tego celu komisja wyjawia najlepszych kandydatów, kilkoro kandydatów zapraszanych jest indywidualnie do odwiedzenia uczelni, gdzie po kolokwium wygłoszonym przez kandydata oraz indywidualnych i grupowych spotkaniach z pracownikami i władzami wydziału, przy współudziale pozostałej kadry następuje ostateczna faza selekcji. Dobrze prowadzona komisja, na dobrym wydziale i dobrej uczelni, czyni proces selekcji otwartym dla pozostałej kadry wydziału. Ważną przesłanką w takim podejściu do procesu naboru jest koleżeństwo – nowo przyjęta osoba będzie kolegą obecnych pracowników i to z nimi będzie pracować nad reputacją wydziału. Wynikiem tej fazy pracy komisji jest sprawozdanie, w którym komisja proponuje listę rankingową kandydatów dziekanowi. Dziekan zmienia porządek listy bardzo rzadko i tylko w porozumieniu z komisją. Mimo, że ma do tego prawo jako osoba odpowiedzialna finansowo za wydział, szanuje opinię swoich kolegów, którzy poświęcili wiele czasu procesowi selekcji kandydatów. Być może, podobnie jak w Polsce, spotkać się można z nepotyzmem, kumoterstwem i ogólnie nadużywaniem władzy, ale myślę, że bardzo rzadko i raczej na uczelniach słabszych (to z tego powodu są pewnie słabe!). To dziekan, w porozumieniu z władzami uczelni (ważne jest wszak zachowanie globalnej stabilności finansowej uczelni), składa wybranemu kandydatowi ofertę pracy, wyszczególniającą dokładnie jej warunki, a następnie rozpoczyna negocjacje z tym kandydatem. W tym momencie uczelnia bardzo chce przyjąć tego kandydata i stara się o niego, z kolei (na nieszczęście dla uczelni) najlepsi kandydaci mają najczęściej inne opcje zatrudnienia, a więc oferta musi być konkurencyjna. Jeśli negocjacje zakończą się porozumieniem, ich wynikiem są wzajemnie satysfakcjonujące warunki kontraktu, który w końcowej fazie podpisany jest przez obie strony. W wypadku braku porozumienia lub w wypadku zaakceptowania przez kandydata oferty z innej uczelni, dziekan rozpoczyna negocjacje z następną osobą na liście.

Procedura przyjęcia do pracy na Politechnice Białostockiej jest Panu Rektorowi znana, chociaż myślę, że mniej od strony kandydata. Przedstawię własne doświadczenia, ponieważ myślę, że doświadczenia innych są podobne. Szczegóły moich pierwszych, naukowych kontaktów z Politechniką Białostocką opisałem w moim liście do Pana Rektora z dnia 9 lutego 2009, dostępnym pod adresem <http://aragorn.wi.pb.bialystok.pl/~druzzdel/Rektor PB 2009-02-09.pdf>. W momencie gdy zdecydowałem się na powrót do Polski, wspominałem o tym ówczesnemu Dziekanowi Wydziału Informatyki. Ponieważ Wydział Informatyki był zainteresowany zatrudnieniem mnie, Pan Dziekan poprosił mnie o złożenie podania (wraz z załącznikami) do ówczesnego Rektora Politechniki Białostockiej o zatrudnienie (podobnie było przy każdej konieczności przedłużenia zatrudnienia). Wydawało mi się to dziwne, ponieważ podanie kojarzę z prośbą, a ja w końcu również miałem coś do zaoferowania. Następnym krokiem w procedurze, kilka tygodni później, była wiadomość pośrednio z administracji Wydziału o tym, że w Dziale Kadr znajduje się gotowy do podpisania kontrakt. Kontrakt ów, jak i kontrakty późniejsze (poza jednym wyjątkiem, przedłużeniem mojego kontraktu w roku 2008) ignorował zupełnie moje podanie o pracę. Samo podanie, w którym opisywałem między innymi moje tymczasowe ograniczenia wynikające z kontynuacji pracy na Uniwersytecie Pittsburgh'skim okazywało się więc być tylko formalnym wymogiem, potrzebnym do celów administracyjnych i być może nawet nie czytany. I tak, podobnie jak w roku 2009, również obecnie Pan Rektor postanowił sam, bez konsultacji ze mną, do kiedy przedłużony będzie mój kontrakt, bez uzasadnienia chociażby ustnego, emailem, czy też nawet poprzez pracownika Działu Kadr. Pracownik Działu Kadr zapytany o powody zmian stwierdził, że nie zna ich, ale że „Rektor ma do nich prawo”. Zmianami więc nie był zdziwiony. Usiłowałem spotkać się wtedy z Panem Rektorem, aby zapytać o powody osobiście, ale Pan Rektor był w tym czasie (połowa lipca) na urlopie. Ponieważ chodziło o umowę na czas określony, którą każdy Rektor PB może z dwutygodniowym wypowiedzeniem zerwać, trudno jest osobie niezorientowanej w zawiłościach zarządzania PB

zrozumieć celowość zmian. Z pewnością obecna decyzja Pana Rektora skomplikuje decyzje nowego Rektora PB, który będzie postawiony przed koniecznością pogodzenia nowych punktów zmienionego niedawno Statutu PB dotyczących profesorów wizytujących z Prawem Pracy RP, decydując w niedalekiej przyszłości o ewentualnym trzecim w ciągu pięciu lat przedłużeniu mojego kontraktu. W każdym razie, trudno jest oprzeć się wrażeniu, że procedura przyjmowania do pracy na Politechnice Białostockiej, mimo rozsądnie brzmiącego stwierdzenia w umowie o pracę, a mianowicie „Strony ustalają następujące warunki zatrudnienia”, w praktyce ignoruje fazę porozumienia.

Obecna procedura i jej praktyczna implementacja mają bardzo przykry efekt uboczny, a mianowicie taki, że ubiegający się o pracę, czy też przedłużający kontrakt na PB otrzymuje już od początku niedwuznaczny sygnał kto tutaj rządzi i jest *de facto* poinstruowany, aby sobie zbyt wiele nie wyobrażał. Ponieważ każdy Rektor staje się prędzej czy później ze zwierzchnika kolegą nowego pracownika, nowo przyjmowana osoba wyrabia sobie bardzo wcześnie opinię o koleżeńskich stosunkach na PB. Jest to destruktywne, a nawet zabójcze dla atmosfery na Uczelni. Myślę, że dla kogoś z zewnątrz, zaangażowanego mniej emocjonalnie w dobro Uczelni, trąci to arogancją. Czasy, w których naukowiec miał do wyboru tylko jednego pracodawcę skończyły się w Polsce ponad 20 lat temu. Uczelnia, która ma nawet minimalne ambicje, nie może sobie pozwolić na arogancję, musi umieć przyciągnąć najlepszych pracowników i od początku ich szanować. Stoi za tym inna bardzo ważna przesłanka, a mianowicie, że każda organizacja to przede wszystkim ludzie. Dla dobra tej organizacji, od pracowników trzeba oczywiście wymagać, ale należy też pokazać im, że się ich szanuje i o nich dba. Efektem nieszanowania pracowników jest systematyczna utrata tych którzy są najwartościowisi i najatrakcyjniejsi na rynku pracy. Ze smutkiem stwierdzam, biorąc pod uwagę moje własne doświadczenia, że czuję obecnie pewne zażenowanie polecając ubieganie się o pracę na PB moim kolegom, czy też najzdolniejszym magistrantom. A chciałbym, jak chyba każdy z nas, móc kiedyś polecać pracę na naszej uczelni z dumą.

Ponieważ poruszam w tym liście sprawy istotne dla naszej Uczelni, dotyczące wprost nas wszystkich, pozwalam sobie uczynić go listem otwartym dla społeczności naszej Uczelni i przekazać jego kopię w szczególności Panu Rektorowi Elektowi, Prof. Lechowi Dzienisowi oraz nowym władzom poszczególnych wydziałów PB. W ostatnich kilku latach powiększył się znacznie dystans pomiędzy naszą Uczelnią, a czołowymi uczelniami polskimi. Marząc o zmniejszeniu owego dystansu, mam nadzieję na konkretne działania, z których reforma obecnej procedury przyjmowania do pracy wydaje się jednym z możliwych, pierwszych kroków. Przyjmowanie do pracy na Politechnice Białostockiej powinno zarówno w teorii, jak i w praktyce odpowiadać standardom przyjętym w świecie nauki. Ufam, że moje przemyślenia okażą się przy tym użyteczne.

Z poważaniem,



Marek J. Drużdżel

Profesor Wizytujący  
Wydział Informatyki  
Politechniki Białostockiej  
EMail: [m.druzdzel@pb.edu.pl](mailto:m.druzdzel@pb.edu.pl)  
WWW: <http://aragorn.pb.bialystok.pl/~druzdzel>