

TEZY DO REFERATU

**WSPÓLPRACA MIĘDZY UCZELNIAMI I OTOCZENIEM BIZNESU JAKO
WARUNEK TWORZENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO.**

Krzysztof Pawłowski
Rektor WSB-NLU w Nowym Sączu
oraz WSB w Tarnowie.

I. Świat, w którym polskie przedsiębiorstwa i uczelnie wchodzi w XXI w.

Procesy globalizacji wywołują ograniczenie możliwości tworzenia nowych firm produkcyjnych i utrudniają wykreowanie nowych światowych produktów, szczególnie dla krajów, które obecnie przechodzą proces transformacji systemowej. Światowy podział w sektorze tradycyjnej produkcji jest już niemal dokonany.

Równocześnie następuje znaczące przesunięcie siły roboczej ze sfery przemysłowej do sfery usług. To przesunięcie jest najbardziej zauważalne w krajach najwyżej rozwiniętych. Dokonująca się rewolucja informacyjna połączona z niesłychanie szybkim spadkiem cen produktów informatycznych prowadzi także do zasadniczych zmian w organizacji i kulturze pracy.

Interesujące dla nas powinny być obserwowane zmiany dokonujące się w USA:

- Wzrasta liczba firm, w których część pracowników zatrudnionych w firmie pracuje w domu i ma ruchomy czas pracy tzw. „flexitimers”.
- W ostatnich 20 latach nastąpił zdecydowany wzrost liczby kształconych osób (już 50% 19-latków rozpoczyna studia, największy przyrost liczby studentów nastąpił w obszarze nauk ścisłych i przyrodniczych).
- USA zdominowały przez rozwój przemysłu informatycznego (ok. 44% produkcji, ok. 68% aplikacji).
- Tworzą się uniwersytety korporacyjne i uniwersytety nastawione na zysk (edukacja stała się obok rozrywki najszybciej rozwijającą się częścią gospodarki).

Wnioski, jakie można wyciągnąć z powyższych stwierdzeń są następujące:

- 1) USA rozpoczęły wyścig o zdominowanie w świecie gospodarki opartej na wiedzy, w tym przemysłu informacyjnego i są do tego dobrze przygotowane (odpowiednio wykształceni ludzie).
- 2) Następuje wyraźne przesunięcie znaczenia zasobów, od surowców i środków finansowych do kapitału ludzkiego.
- 3) Przy coraz szybciej zmieniającej się gospodarce, jedyną tezę, która wydaje się być pewna, to ta, że konkurencję w przyszłości wygrywać będą te przedsiębiorstwa, które najszybciej przekształcą się w firmy wiedzy.

Warto poszukać odpowiedzi na pytanie, co takiego stało się w ciągu ostatnich około 40 lat w USA, co pozwoliło nie tylko odzyskać dominację militarną nad światem oraz dominację (wzrastającą) w gospodarce ale wyznaczać także tempo i jakość rozwoju cywilizacyjnego i naukowego. Dlaczego w USA jest tak niskie bezrobocie, dlaczego USA dominują w/z produkcji i aplikacji informatycznej, dlaczego USA automatyzując przemysł produkcyjny (a więc obniżając liczbę miejsc pracy) potrafiły równoległe wytworzyć kilka milionów nowych miejsc pracy?.

Czy zrozumienie tych zjawisk pozwoli w Polsce wykorzystać rentę opóźnienia?

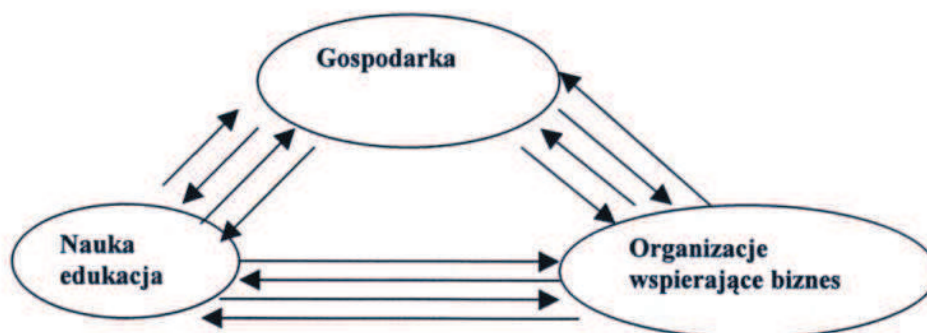
Jednym z narzucających się wniosków z analizy zjawisk zachodzących w USA jest fakt silnego powiązania obszarów nauki i edukacji z biznesem oraz instytucjami wspierającymi biznes.

II. Stan obecny relacji edukacja-biznes-nauka w Polsce (przełom tysiącleci).

Jaki powinien być obraz współdziałania pomiędzy gospodarką a nauką i edukacją oraz organizacjami wspierającymi biznes (izbami gospodarczymi, centrami, instytutami, agendami rządowymi?).

Model optymalny to:

Wszechstronna wymiana i przepływ idei, ludzi, wiedzy, technologii



Jak jest w Polsce: bardzo słabe powiązania



Stan obecny jest wysoce niezadowolający.

Nauka i edukacja (szczególnie sektor państwowy) otoczyła się swoistym murem izolującym je od gospodarki – przypadki współpracy wychodzącej poza czysty konsulting i szkolenia są nieliczne a przypadki wdrożenia w firmach konkretnych rozwiązań niemal nieznanne.

Przeważająca część środowisko państwowych instytucjach nauki i szkolnictwa wyższego opanował swoisty syndrom „upadającego arystokraty” przekonanego o swojej wielkości, przyzwyczajonego do wygodnego i stabilnego życia a teraz zmuszonego do podjęcia działalności na konkurencyjnym rynku, bez gwarancji zdobycia środków i utrzymania dotychczasowej pozycji.

Zdając sobie sprawę z dokonanych uproszczeń poniżej przedstawiam krótki opis obecnych relacji nauki i szkolnictwa wyższego w z gospodarką.

Nauka: taktyka przetrwania (– gwarantują to środki budżetowe), strach i niechęć przed zderzeniem się z rzeczywistością gospodarczą, obawa przed konfrontacją dorobku naukowego z realiami (brak wdrożeń). Poza nielicznymi przypadkami współpraca nauki z gospodarką w Polsce nie istnieje. KBN nie zareagował na zmiany własnościowe dokonujące się obecnie w gospodarce. Pomimo bardzo niskiego poziomu dotacji budżetowej KBN wciąż finansuje badania technologiczne dla przemysłów sprywatyzowanych, a przecież takie badania powinny być finansowane przez właściciela a uwolnione środki przeznaczone na rozwój badań podstawowych.

Szkolnictwo wyższe: - nieustanny lament z powodu niskich płac, połączony z niesłychaną koniunkturą kilku dziedzin (ekonomia, biznes, prawo, informatyka, nauki społeczne ale i część humanistycznych), w których pracownicy naukowo-badawczy zaniedbując badania zarabiają w sumie w uczelniach i firmach kwoty przewyższające kilka razy wynagrodzenia profesorskie w uczelniach państwowych. Część państwowych szkół wyższych funkcjonuje wręcz luksusowo sprzedając lub wynajmując budynki i grunty położone często w atrakcyjnych miejscach

największych miast. Działania MEN w obszarze dostosowania oferty do rynku pracy okazały się całkowicie nieskuteczne, czego przykładem jest powstanie wyższych państwowych uczelni zawodowych kształtujących głównie nauczycieli, których obecnie jest za dużo. Uczelnie państwowe z zasady nie zajmują się losem swoich absolwentów.

Obecna sytuacja w polskiej nauce spowodowała że:

- duże koncerny międzynarodowe działające w Polsce tworzą własne ośrodki badawcze i szkoleniowe przejmując z uczelni państwowych i instytutów badawczych najlepszych specjalistów (przykłady: Motorola, Delphi, ABB).
- najlepsze polskie firmy zaczynają lokować zlecenia badawcze i ekspertyzy w renomowanych ośrodkach zagranicznych (sprzyja temu urealniona wartość złotego).

Znamienne jest, że gdy używa się określenia *organizacje wspierają rozwój gospodarki* to uważa się za nie izby gospodarcze, centra rozwoju biznesu, agencje rozwoju regionalnego, instytucje badawcze, natomiast nie zalicza się do tej grupy uczelnie wyższych i instytutów badawczych.

Gospodarka - biznes

- brak jest zapotrzebowania na innowacje w 90% polskich firm
- brak jest rozwiązań podatkowych, które skłaniałyby firmy do inwestowania w nowe technologie i badania.
- większość firm powstających w latach 90- tych nie jest przygotowana kadrowo do wprowadzania istotnych zmian w technologii produkcji, zmiany rynku itd. (syndrom szefa „rzemieślnika” dobrze funkcjonującego w warunkach odłożonego popytu i ubogiego rynku, a gubiącego się w warunkach konkurencyjnych)
- dojrzewanie najlepszych, ruchliwych polskich firm do zmian (ale takie przypadki są odstępstwem od reguły) przykład firmy Optimusa S.A. odchodzącej od przedsiębiorstwa, którego celem był montaż i sprzedaż komputerów do tworzenia przedsiębiorstwa wiedzy.
- W nowych, powstałych po 90 r. firmach przeważa myślenie operacyjne, krótkookresowe;
- brak jest integracji społecznej środowisk biznesowych;
- wciąż w firmach nie widać dużej dbałości o wzrost wydajności.

To zaplecze gospodarki jest także słabe. Instytucje, które powinny wspierać rozwój biznesu (izby gospodarcze, centra wspierania biznesu, agencje rozwoju regionalnego,

instytucje doradcze) same mają one kłopoty ze sfinansowaniem swojej działalności. Brak jest w zasadzie zainteresowania samorządowych władz lokalnych rozwojem takich instytucji, a część z nich pojawia się i znika jak efemerydy, gdyż działalność jest sztucznie zasilana przez jakiś czas z zagranicznych środków pomocowych.

III. Wiedza jako najistotniejszy kapitał w nowoczesnej firmie.

Nowoczesna gospodarka przeorientowuje swoje myślenie o posiadanych zasobach. Już wszyscy o tym mówią (a najlepsi wprowadzają w życie), że wiedza znajdująca się w firmie, a szczególnie w głowach zatrudnionych pracowników jest najważniejszym zasobem wytwórczym (bo odnawialnym i pomnażanym w miarę zużywania). Równocześnie, wyraźnie zmieniają się sposoby i miejsca tworzenia wiedzy, co raz częściej powstaje ona w procesach aplikacyjnych odbywających się bezpośrednio w przedsiębiorstwach bądź specjalnych centrach naukowych tworzonych przez wielkie korporacje. Pojawiają się przypadki transformacji przedsiębiorstw produkujących towary i usługi, które poprzez etap aplikacji obcej wiedzy przekształcają się w organizacje tworzące wiedzę wymagającą innego sposobu zarządzania. Czym jest dzisiaj Microsoft – czy tylko producentem czy także wielkim ośrodkiem badawczym oraz instytucją kreującą kapitał intelektualny – badaczy zaangażowanych bezpośrednio w proces wdrożeń wyników ich prac (a zarazem szybko pomnażających swoje zasady finansowania).

Podsumowując – dokonujące się obecnie zmiany techniczne a szczególnie rewolucja informacyjna prowadząca do nowej cywilizacji, w sposób zdecydowany zwiększają szanse i przewagę ludzi posiadających wiedzę i dają ogromną szansę menedżerom, którzy potrafią wiedzę zawartą w głowach pracowników właściwie użyć stosując tak często jak to możliwe zasadę synergii zasobów.

Przy rozpatrywaniu problemów wiedzy należy odrzucić wąskie myślenie o gospodarce i przedsiębiorstwie. Trzeba wziąć pod uwagę fakty: na rynku pracy zanikają w wielkiej skali jedne zawody (rolnika), powstają nowe. Podstawową tendencją gospodarki rozwiniętych państw i ich społeczeństw jest przesuwanie się od produkcji materialnej do usług (czyli dóbr niematerialnych) i od obróbki dóbr materialnych do obróbki informacji. Dla przykładu, najszybciej rozwijającą się gałęzią produkcji i sprzedaży jest obecnie rozrywka. Roczna sprzedaż w USA sektora rozrywki przekroczyła 350 mld USA a zatrudnienie w niej znalazło 5 mln pracowników. Japońskie MITI szacuje, że w 2010 r. w sektorze „Informacja i

telekomunikacja” zatrudnienie znajdzie 4,7 mln ludzi a w sektorze „kultura, rozrywka” ok. 2,4 mln pracowników. Do tego trzeba dodać rozwój instytucji pozarządowych zajmujących się bardzo różnorodnymi obszarami ludzkiej działalności. Coraz częściej powstają (lub przekształcają się) oparte na normalnych zasadach rynkowych szkoły, uczelnie, instytuty i centra konsultingowe, teatry, galerie, czasopisma.

Pytanie, jak kształcić, jaką wiedzę przekazywać studentom w obliczu tak wielu i tak szybko dokonujących się zmian, staje się pytaniem dramatycznym i nagłym, dla tych, którzy są i chcą być prawdziwymi liderami na rynku edukacyjnym. Równie dramatyczne pytanie muszą zadawać sobie właściciele i menedżerowie firm, w których proste sposoby osiągnięcia sukcesu się już skończyły lub ci, którzy widzą zagrożenia, które mogą nadejść w przyszłości.

Znaczenie kapitału ludzkiego i sposobu zarządzania nim w firmie przestało być zagadnieniem tylko teoretycznym, pojawiają się prekursorzy jak Scandia, która powołała wiceprezenta odpowiedzialnego za kapitał intelektualny i która próbuje przeliczać wartość tego kapitału na miary obiektywne (określić ich wartość finansową).

IV. Absolwent uczelni kształcony dla przyszłości.

Kim powinien być absolwent uczelni aby był przygotowany do pracy w firmie wiedzy? Polskie realia są takie – z uwagi na przeszłość oraz restrykcyjne warunki stawiane szkołom wyższym przez MEN i RGSzW kształcenie odbywa się na wąskich kierunkach. Większość uczelni dodaje do tego jeszcze specjalizacje na studiach licencjackich. Skutek jest oczywisty – z uczelni wychodzi wąski wykształcony specjalista przekonany, że całe życie będzie pracował w wyuczonej specjalności. To nie jest dobry kandydat do firmy wiedzy.

Program, studiów biznesowych stosowany w szkole sądeckiej jest przeniesieniem i adaptacją do polskich warunków programu amerykańskiego uniwersytetu.

Jego cechy specyficzne to:

- duże nasycenie programu studiami ogólnymi
- duża liczba godzin z przedmiotów ilościowych i informatycznych
- bardzo duży nacisk na naukę dwóch języków obcych
- podstawy zarządzania, ekonomii, finansów

Programy wyspecjalizowane wprowadzamy dopiero na dwuletnich studiach magisterskich uzupełniających.

Szkoła stara się także kształtować postawy i umiejętności, które będą potrzebne w pracy w szybko zmieniającym się świecie takie jak: odwaga, ambicja, umiejętność szybkiego

dostosowania się do potrzeb rynku pracy, nawyk ustawicznego doksztalcania się, zdolność do pracy zespołowej (poprzez organizację konferencji i imprez studenckich), samodzielność, otwartość na świat, szerokie zainteresowanie i innowacyjność. Najtrudniej jest ukształtować u młodych ludzi takie cechy jak wytrzymałość, systematyczność, odporność na stres i umiejętność wychodzenia z sytuacji kryzysowych.

Ogromnym problemem jest zapewnienie właściwych praktyk studenckich. Praktyka w złej firmie wręcz psuje studenta. Dobre firmy rzadko godzą się na przyjmowanie na praktyki, a zresztą jest ich mało. Próbujemy temu zapobiec wprowadzając do ćwiczeń omówienie case'ów jako swoistą imitację praktyki i zderzenia studentów z rzeczywistością gospodarczą. Drugim sposobem jest zaproszenie do szkoły na specjalne konwersatoria menedżerów.

Efekt naszych działań jest widoczny w prosty sposób, studia stacjonarne ukończyło już 1000 osób i nie mamy żadnych problemów z ich zatrudnieniem. Szkoła nie prowadzi „Biura Pracy”

V. Sytuacja kadrowa w polskich przedsiębiorstwach (oczami doświadczonego obserwatora).

Od 1992 r. autor organizował i prowadził ponad 20 kilkudniowych seminariów dla dyrektorów dużych firm. Pogłębioną współpracę WSB-NLU ma z kilkoma dużymi firmami (Opoczno S.A., Huta Sendzimira, Mostostal Kraków, Tymbark S.A.) – programy szkoleń w tych firmach objęły razem ok. 300 menedżerów. Ponadto autor działa w organizacjach biznesowych (Sądecko-Podhalańska Izba Gospodarcza, BCC, KIG) To doświadczenie pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- 1) W dużych firmach przekształcających się w latach 90-tych w normalne przedsiębiorstwa rynkowe nastąpił wyraźny wzrost kwalifikacji członków zarządów firm. W dalszym ciągu w zarządach przeważają inżynierowie, ale większość z nich uzupełniła już na studiach podyplomowych, szkoleniach (także zagranicznych) niezbędną wiedzę z obszaru zarządzania finansów i ekonomii. W wielu przypadkach połączenie głębokiej wiedzy inżynierskiej i doświadczenie z wiedzą menedżerską dało znakomite rezultaty.
- 2) W dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych, istotną barierą dalszego rozwoju, wzrostu wydajności i konkurencyjności staje się średnia i niższa kadra kierownicza i mistrzowska przyzwyczajona wciąż do słuchania i wykonywania poleceń.
- 3) Ostrą barierą rozwoju dla dużej części firm, szczególnie firm nowych jest krótkookresowe myślenie operacyjne, działanie skoncentrowane na osiągnięciu sukcesu rynkowego dzisiaj, bez umiejętnego połączenia sukcesu rynkowego ze strategicznym planowaniem rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. W sposób oczywisty ogranicza to inwestycje w kapitał ludzki jako działanie kosztowne i niepewne (obawa przed odejściem wyszkolonego pracownika do konkurencji).

- 4) Do bardzo rzadkich wyjątków należy długookresowy, wieloletni spójny program rozwoju własnej kadry menedżerskiej. Co interesujące (i zrozumiałe) takie działania można częściej spotkać w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach działających w małych, prowincjonalnych miastach, znacznie rzadziej w dużych aglomeracjach. W dużych miastach, szczególnie w Warszawie jest tak duża podaż osób kończących studia oraz menedżerów uzupełniających wykształcenie (np. na studiach MBA), że warszawskie firmy działają w pozornie komfortowych warunkach uzupełniając kadrę poprzez konkursy oraz działania firm head-hunterskich. W warunkach tylko pozornie komfortowych, gdyż zaniedbując tworzenie kultury własnej organizacji i rozwoju pracowników skazują się na szybką rotację kadr menedżerskich, często w stopniu utrudniającym właściwe zarządzanie.
- 5) Bardzo rzadkim przypadkiem w firmach są dobrze przemyślane, wieloletnie programy szkoleniowe poprzedzane analizą jakości zatrudnionych kadr, wyborem najsłabszych obszarów i potrzeb rozwojowych firmy. Wynika to ze stosunkowo słabych wciąż komórek organizacyjnych zajmujących się kadrami i szkoleniami i szkoleniami, dopiero w najlepszych firmach pojawiają się prawdziwi dyrektorzy (członkowie zarządu) personalni, odpowiadający za zasoby ludzkie i ich rozwój i będący równoprawnymi członkami zarządów z dużymi uprawnieniami. Tematyką szkoleń często wynika z przemijających mód, bądź agresywnego działania promocyjnego powstających firm szkoleniowych lub dużych firm międzynarodowych wchodzących do Polski.
- 6) Wciąż dość rzadką postawą (szczególnie wśród pracowników z dłuższym niż kilka lat stażem) jest zwyczaj ustawicznego kształcenia się. Wynika to często z wewnętrznych barier istniejących w firmach (zamknięte drogi karier, szczególnie w „starych” przedsiębiorstwach, w których pracownicy powiązani są wieloletnimi więzami rodzinnymi i towarzyskimi, utrudniającymi racjonalne działania).
- 7) W firmach, które osiągnęły w okresie początku transformacji systemowej ponad normalny szybki sukces (wynikający np. z wejścia w pustą niszę rynkową), właściciele firm sprawujący od początku funkcje zarządcze, natrafiają często na intelektualną barierę rozwoju, wynikającą z niemożności zrozumienia sytuacji istniejącej na w pełni konkurencyjnym globalnym rynku. Bardzo często nieumiejętność delegowania uprawnień, próba ręcznego, jednoosobowego sterowania dużą już i skomplikowaną organizacją przynosi klęskę, bądź ostre załamanie rozwoju.

VI. Formy powiązania biznesu z uczelniami.

Obecnie oba światy (edukacji i nauki oraz gospodarki) działają w Polsce rozłącznie, a nieliczne chlubne odstępstwa od tej zasady nie zmieniają obrazu generalnego.

Zdaniem autora tej sytuacji sprzyjają:

- poczucie bezpieczeństwa państwowych uczelni i państwowych instytucji badawczych wynikający z gwarancji dostępu do środków publicznych z jednej strony oraz
- słabe przygotowanie przedsiębiorstw do akceptacji nieustannego działania proinnowacyjnego i zasady nieustannej zmiany w firmie jako metody prowadzącej do rozwoju i wzrostu konkurencyjności.

Pozostawienie obecnych rozwiązań systemowych spowoduje:

- obecna „próżnia” będzie stopniowo wypełniona przez bardziej elastyczne i zmuszone do szukania przewagi konkurencyjnej „prywatne” instytucje badawcze i uczelnie niepaństwowe,
- szybsze wchodzenie na polski rynek międzynarodowych instytucji naukowych i częstsze tworzenia przez renomowane zagraniczne uczelnie i firmy szkoleniowe polskich oddziałów, kampusów itp.

Zalecane formy współpracy uczelni z biznesem:

- a) zaproszenie do prowadzenia pojedynczych wykładów, warsztatów, konwersatoriów uznanych menedżerów, szefów firm i ludzi sukcesu. Jest to trudne („komplikuje” harmonogramy zajęć, może „zabierać” godziny pensowe kadry dydaktycznej) ale możliwe i pożyteczne. Skuteczność tych działań wymaga trudnej do realizacji systematyczności, powtarzania zaproszeń w następnym roku akademickim, tak aby trwale związać wybranych menedżerów z uczelnią.
- b) Pozytywne wykorzystywanie snobizmu wśród ludzi biznesu, poprzez trwałe powiązania z markową uczelnią (na przykład zaproszenie wybranych osób do rady naukowo-programowej instytutu badawczego, przyznawanie znanemu menedżerowi tytułu wizytującego profesora renomowanej uczelni). Takie niekonwencjonalne działania są często kontenstowane przez kadre naukowo – dydaktyczną, nawet w uczelniach niepaństwowych.
- c) Organizowanie konferencji naukowo- aplikacyjnych, (a nie czysto naukowych dla zamkniętego, wąskiego kręgu luminarzy nauki), konferencji, w której aktywną rolę referentów oraz współorganizatorów odgrywają menedżerowie i/lub przedsiębiorcy.

- d) Dobry klimat dla długoletniej współpracy dają wyspecjalizowane podyplomowe studia menedżerskie prowadzone bezpośrednio w firmach dla kadry zarządzającej danego przedsiębiorstwa. Wiąże to także wykładowców uczelni z daną firmą (np. przez prowadzenie seminarium dyplomowego z tematyką będącą wewnętrznym konsultingiem).
- e) W dużych firmach prowadzenie wieloletnich dobrze zaprojektowanych programów szkoleniowych, nie tylko dla wąskiej grupy zarządzającej ale także dla średniej kadry dla przedstawicieli związków zawodowych (przykład pozytywnych wyników programu WSB-NLU prowadzonego dla Opczno S.A.).
- f) Zaproszenie wybranych przedsiębiorców do konsorcjów powoływanych do realizacji programów badawczych realizowanych w ramach programów międzynarodowych (np. Program Leonardo da Vinci, V Program Ramowy i innych).

VII. Podsumowanie

Jeśli Polska chce dostosować się do wymagań przyszłości i konkurować w świecie na warunkach partnerstwa to muszą zmienić sposób działania wszyscy główni aktorzy nowego państwa tj.:

- świat nauki
- środowiska edukacyjne
- szefowie i właściciele firm
- organizacje wspierające rozwój gospodarki

oraz ci, którzy mogą w sposób istotny przyspieszyć (lub zahamować) przystosowanie Polski do wymogów przyszłości – politycy stanowiący prawo.