

*Krzysztof Pawłowski**

WSPÓLPRACA MIĘDZY UCZELNIAMI I OTOCZENIEM BIZNESU JAKO WARUNEK POMNAŻANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Zmiany dokonujące się obecnie w gospodarce światowej, a szczególnie globalizacja gospodarki oraz narastająca szybkość zmian, powiązana ze wzrastającym znaczeniem czynników niematerialnych w procesach gospodarczych coraz mocniej wskazują, że to kapitał intelektualny będzie decydował w przyszłości o pozycji zarówno gospodarek narodowych jak i poszczególnych przedsiębiorstw.

Analizując światową literaturę naukową w obszarze zarządzania obserwuje się narastającą lawinowo ilość publikacji dotyczących roli kapitału intelektualnego, roli przywództwa czy też znaczenia przedsiębiorczości i innowacyjności dla rozwoju gospodarczego.

Obecny rozwój gospodarki zależy od wiedzy i jej wykorzystania¹. Dla skutecznej pracy menedżera istotna jest wiedza i to bardziej niż w procesie produk-

* Autor jest doktorem, Rektorem Wyższej Szkoły Biznesu – NLU w Nowym Sączu oraz WSB w Tarnowie.

¹ D. J. Tacee, (1998), *Capturing Value from Knowledge Assets; The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets*. California Management Review, Vol. 40, No 3, s. 55.

cji². Dynamika zmian powiększa niepewny obszar zarządzania, trudny do jednoznacznego zdefiniowania, a więc jeszcze bardziej uzależniony od intelektu osób podejmujących decyzje³. Coraz większego znaczenia nabiera właściwe zarządzanie zmianą, a P. Drucker wręcz twierdzi, że każda organizacja musi wbudować w swoją strukturę zarządzanie zmianą⁴.

Referat poniższy został zamówiony przez organizatorów Konferencji, autor dokonał zmiany tytułu referatu uważając że określenie „pomnażanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie” lepiej oddaje jego treść niż „tworzenie kapitału intelektualnego”.

Polska może być dobrym „laboratorium” pozwalającym na badanie zmian dokonujących się w świecie. Zmiana systemowa rozpoczęta w 1989 r. zapoczątkowała proces transformacji nie tylko w przemyśle, ale we wszystkich częściach najszerzej rozumianej gospodarki narodowej. W Polsce od 10 lat dokonują się procesy, które w państwach kapitalistycznych trwały całe dziesięciolecia. Dla przykładu wystarczy wspomnieć zmniejszenie liczby zatrudnionych w sektorze produkcji czy też wydatny wzrost liczby studentów.

Chcąc odpowiednio przygotować Polskę do wyzwań jakie stawia przed nią przyszłe członkostwo w Unii Europejskiej konieczne jest analizowanie zjawisk zachodzących w najbardziej rozwiniętych państwach świata – z tego punktu widzenia zasadnicze znaczenie ma zrozumienie zjawisk, które zachodziły w USA, szczególnie w latach dziewięćdziesiątych. Spowodowały one znaczący wzrost miejsc pracy, obniżając bezrobocie (poniżej 5 %). P. Drucker na swoim wstępie do książki „Lider Przyszłości”⁵ zwrócił uwagę, że najbardziej dynamicznie rozwijającym się sektorem gospodarki amerykańskiej jest sektor organizacji społecznych (pozarządowych); nie nastawionych na zysk, wciąż będący marginesem w Polsce.

Często, dyskutując nad problemem transformacji systemowej w Polsce zadaje się pytanie, czy jesteśmy zdolni do wykorzystania tzw. renty opóźnienia dla przyspieszenia zmian zachodzących w Polsce. Uczelnie wyższe były w przeszłości ośrodkami innowacyjnymi, inspirującymi zmiany, czy są one zdolne do spełnienia tej roli także dzisiaj? Referat przedstawiając w sposób nieco przerysowany analizę obecnych relacji zachodzących pomiędzy światem biznesu a światem nauki i edukacji przyjmuje za cel postawienie kilku tez pozwalających określić warunki jakie muszą być spełnione dla właściwego wykorzystania kapitału intelektualnego w Polsce.

² W. Bridges, (1997), *Kierowanie organizacją odchudzoną*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), „Lider przyszłości”, Business Press, Warszawa, s. 40.

³ Davis S., Meyer Ch. Blur, *The Speed of Change in The Connected Economy*, Reading Addison – Wesley, Massachusetts.

⁴ Drucker P., (1992), *Harvard Business Review*, IX–X 1992, 97.

⁵ W. Bridges, (1997), *Kierowanie organizacją odchudzoną*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), „Lider przyszłości”, Business Press, Warszawa, s. 40.

1. Wiedza jako najistotniejszy kapitał w firmie przyszłości

Nowoczesna gospodarka przeorientowuje swoje myślenie o posiadanych zasobach. Już niemal wszyscy o tym piszą (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)⁶. Równocześnie, wyraźnie zmieniają się sposoby i miejsca tworzenia wiedzy. Coraz 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. Wymagające więc 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 swoich prac (a zarazem szybko pomnażających własny majątek)⁷. Na liście 400 najbogatszych ludzi świata obok twórców Microsoft tzn. Billa Gate’sa i P.G. Allena znajduje się jeszcze 10 osób zatrudnionych w Microsoft.

Podsumowując – dokonujące się obecnie zmiany techniczne, a szczególnie rewolucja informacyjna, w sposób zdecydowany zwiększają szanse i przewagę ludzi posiadających wiedzę i dają ogromną szansę menedżerom, którzy potrafią właściwie ją wykorzystać, uzyskując efekt synergiczny.

Przy rozpatrywaniu problemów wiedzy należy odrzucić wąskie myślenie o gospodarce i przedsiębiorstwie. Na rynku pracy zanikają w wielkiej skali jedne zawody (rolnika), powstają nowe. Podstawową tendencją w rozwiniętych państwach i ich społeczeństwach jest przesuwanie się gospodarki od produkcji materialnej do usług i od obróbki dóbr materialnych do obróbki informacji. Dla przykładu, najszybciej rozwijającą się gałęzią produkcji i sprzedaży jest obecnie rozrywka. Roczna sprzedaż sektora rozrywki w USA 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,

⁶ L. Edvinsson, M. Malone, (1997); *Intellectual Capital, Realizing your Comany's True Value by Finding its Hidden Brain Power*, Harper Business; J. Roos, L. Edvinsson, N. Dragonnetti, (1997), *Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan; A. Toffler, (1990), *Powershift Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21 st Century*, New York, Boston.

⁷ W. Bridges, (1997), *Kierowanie organizacją odchudzoną*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), „Lider przyszłości”, Business Press, Warszawa, s. 40.

instytuty i centra konsultingowe, teatry, galerie, czasopisma. W USA już obecnie największym sektorem gospodarki, potrzebującym menedżerów, jest sektor organizacji pozarządowych liczący już ponad milion organizacji⁸.

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, mogące nadejść w przyszłości.

Znaczenie kapitału ludzkiego i sposobu zarządzania nim w firmie przestało być zagadnieniem tylko teoretycznym, pojawiają się prekursorzy jak Scandia, która powołała wiceprezidenta odpowiedzialnego za kapitał intelektualny, i która próbuje ustalać wartość tego kapitału.

2. Relacje pomiędzy biznesem a nauką i szkolnictwem wyższym w Polsce

Wzrastające znaczenie wiedzy jako kapitału w przedsiębiorstwach powoduje naturalne zainteresowanie nowoczesnych przedsiębiorstw instytucjami naukowymi i sektorem szkolnictwa wyższego. Wokół największych centrów naukowych w USA i UE powstają całe grupy małych przedsiębiorstw, które wprowadzają osiągnięcia naukowe do praktyki gospodarczej. Ten model wciąż nie istnieje w Polsce i co najgorsze w ciągu ostatnich 10 lat nie zaobserwowano rozwoju współpracy pomiędzy gospodarką a instytucjami naukowymi i szkolnictwem wyższym. Dotychczasowa współpraca przedsiębiorstw państwowych (głównie produkcyjnych) z państwowymi instytucjami badawczymi i instytutami wyższych uczelni została zaniechana. Nowe natomiast, naturalne powiązania polegające na wysysaniu przez gospodarkę innowacji i osiągnięć badawczych z ośrodków naukowych oraz na wzajemnym przenikaniu ludzi, idei, wiedzy i technologii praktycznie w Polsce jeszcze nie funkcjonują.

Winnemu temu są wszystkie strony, gospodarka, środowiska akademickie i rządy, choć stopień winy jest różny.

Nauka i szkolnictwo wyższe (szczególnie sektor państwowy) są niemal całkowicie odizolowane od praktyki gospodarczej – przypadki prawdziwej wielostronnej współpracy wychodzącej poza doradztwo i szkolenie kadr są nieliczne, a wdrażanie osiągnięć naukowych w firmach niemal nieznane. Przeważająca część środowiska naukowych w państwowych instytucjach opanowała swoisty syndrom „upadającego arystokraty”, przekonanego o swojej wyższości i niezbedności, przyzwyczajonego do wygodnego i stabilnego życia w oparciu o pieniądze z budżetu państwa, a coraz częściej zmuszonego do podejmowania

⁸ W. Bridges, (1997), *Kierowanie organizacją odchudzoną*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), „Lider przyszłości”, Business Press, Warszawa, s. 40.

działalności na konkurencyjnym rynku, bez gwarancji zdobycia środków i utrzymania dotychczasowej pozycji.

Zdając sobie sprawę z dokonanych uproszczeń poniżej przedstawiono skrótoną charakterystykę obecnego stanu rozwoju instytucji, które powinny wprowadzać nowe rozwiązania do gospodarki:

Instytucje naukowe

Zarówno w instytutach PAN jak i instytutach branżowych (tzw. JBR), poza wyjątkami, obserwuje się taktykę przetrwania, którą gwarantują środki budżetu państwa. Przeważa strach i niechęć przed zderzeniem się z rzeczywistością gospodarczą, obawa przed konfrontacją dorobku naukowego z realiami gospodarczymi. Efektem jest niemal całkowity brak wdrożeń. Środowisko akademickie za obecny stan i brak perspektyw instytucji naukowych obwinia rząd argumentując, że znaczny wzrost środków przeznaczonych z budżetu państwa na badania naukowe poprawiłyby sytuację. Politycy wskazują na bardzo niską efektywność przekazywanych środków i podkreślają, że dodatkowe środki zostałyby zmarnowane, jeśli nie nastąpi zdecydowana reforma wewnętrzna instytucji naukowych oraz ich dostosowanie się do nowej rzeczywistości. Skrajne oceny (np. prof. Ł. Turskiego) określają, że zaledwie 1/3 ogółu zatrudnionych w instytucjach naukowych powinna w nich pozostać. KBN, którego wprowadzenie na początku lat 90tych urealniło nieco dostęp do części środków publicznych przeznaczonych na badania naukowe, obecnie nie spełnia już roli inspirującej i wymuszającej prawidłowe zachowania. Dla przykładu: KBN w praktyce nie zareagował na zmiany własnościowe dokonujące się w polskiej gospodarce, wciąż finansuje badania technologiczne i wdrożeniowe dla przemysłów sprywatyzowanych, a przecież takie badania powinny być finansowane przez właściciela firmy, a uwolnione środki publiczne należy przeznaczyć na rozwój badań podstawowych w obszarach strategicznych.

Państwowy sektor szkolnictwa wyższego

Wciąż przeważa w nim „lament” z powodu niskich płac. Równocześnie ma miejsce niesłychana koniunktura dla pracowników naukowo – dydaktycznych pracujących w obszarze kilku modnych wśród studentów dziedzin (ekonomia, zarządzanie, informatyka, nauki społeczne). W rezultacie istnieje duże zróżnicowanie dochodów pracowników zatrudnionych nawet w tej samej uczelni i zaniedbywanie prowadzenia badań przez wykładowców zatrudnionych na kilku etatach.

Część państwowych instytucji naukowych i szkół uzupełnia swój budżet sprzedając lub wdzierżawiając budynki i grunty położone często w atrakcyjnych miejscach większych miast. Działania MEN w obszarze dostosowania oferty edukacyjnej uczelni państwowych do rynku pracy okazały się całkowicie nieskuteczne, czego drastycznym przykładem jest powstawanie obecnie państwowych wyższych szkół zawodowych kształcących głównie nauczycieli, dla

których z uwagi na duży niż demograficzny, oferty pracy są bardzo ograniczone (w praktyce ograniczają się do szkół wiejskich).

Obecna sytuacja w polskich instytucjach naukowych i szkolnictwie wyższym spowodowała, że:

- duże koncerny międzynarodowe działające w Polsce tworzą własne ośrodki badawcze i szkoleniowe przejmując z uczelni państwowych i instytutów badawczych wybitnych specjalistów (przykłady: Motorola, Delphi, ABB);

- najlepsze polskie firmy zaczynają lokować zlecenia badawcze i ekspertyzy w renomowanych ośrodkach zagranicznych (sprzyja temu urealniona wartość złotego).

Gospodarka

Zewnętrzny (zagraniczny) opis polskiej gospodarki jest powszechnie pozytywny. Uważa się, że polskie społeczeństwo okazało na początku lat dziewięćdziesiątych dużą przedsiębiorczość indywidualną tworząc ponad 2,5 mln nowych firm. Duża część przedsiębiorstw państwowych została zrestrukturyzowana i sprywatyzowana dostosowując się do warunków gospodarki wolnorynkowej. Wskazuje się, że w Polsce nastąpił wyraźny wzrost PKB, przekraczający stan wyjściowy z 1989 r. oraz podwoił się PKB per capita. Jeśli jednak weźmie się pod uwagę perspektywę rozwojową polskiej gospodarki i jej zdolność konkurencyjną na rynku globalnym, obraz ten staje się znacznie mniej optymistyczny. W latach 90tych wykorzystano w Polsce łatwo uruchamialne źródła wzrostu oraz indywidualną przedsiębiorczość. Te łatwe, ale i płytkie rezerwy wzrostu obecnie się wyczerpują i dalszy rozwój gospodarczy (a przecież Polska startuje z niskiego poziomu) musi być oparty, w znacznie szerszym zakresie niż dotychczas, na innowacjach organizacyjnych, technicznych i technologicznych.

W więcej niż 90 % polskich firm, także prywatnych brak jest zapotrzebowania na innowacje. Przyczyny są różnorodne, od braku świadomości zmiany wynikającej z niskiego poziomu wykształcenia właściciela, aż po brak możliwości sfinansowania niezbędnych innowacji. Co więcej nie istnieją w Polsce stabilne rozwiązania prawne, podatkowe zachęcające firmy do przeznaczania zysku lub kredytu na inwestycje w nowe technologie oraz finansowanie badań naukowych; W nowych, firmach przeważa myślenie, krótkookresowe wynikające w części ze słabości finansowej firmy, co w zasadzie wyklucza inwestowanie w rozwój firmy

Większość właścicieli firm powstałych po 90tym roku nie jest wystarczająco świadoma niezbędności inwestowania w rozwój własny i zatrudnionych pracowników. Ogranicza to poziom inwestowania w nowe technologie, dbałość o wzrost wydajności, czy też poszukiwanie nowych produktów i rynków zbytu. W wielu firmach właściciele, którzy w latach 80tych prowadzili zakłady „rzemieślnicze”, dobrze działające w warunkach odłożonego popytu i ubogiego rynku, nie dają sobie rady w warunkach gospodarki rynkowej.

Relikt poprzedniego systemu w postaci tzw. sektorów „drażliwych” jak: górnictwo, hutnictwo, przemysł zbrojeniowy, część rolnictwa i przetwórstwa rolno – np. produkcja cukru, zużywają ogromne środki budżetowe, które w normalnej gospodarce mogłyby być przeznaczone na finansowanie rozwoju.

Obraz polskiej gospodarki nie jest jednak jednostronnie czarny – szereg dużych firm (szczególnie giełdowych) inwestuje poważne środki w rozwój. Pojawiają się polskie firmy, które stawiają sobie za cel przekształcenia w kierunku przedsiębiorstwa wiedzy. Na przykład Optimus S.A., który w fazie dużego sukcesu rynkowego rozpoczyna głęboką restrukturyzację i zaczyna inwestować w rozwój własnego kapitału intelektualnego.

Mimo tych pozytywnych wyjątków polskie przedsiębiorstwa nie wspierają na ogół nauki i szkolnictwa wyższego. Dla ilustracji można podać, że tylko 35,7 % ogółu wydatków na badania i rozwój pochodziło w 1996 r. ze środków przedsiębiorstw, podczas gdy w USA 62,5 %, a w Japonii 73,4 %⁹.

Organizacje wspierające biznes

W państwach rozwiniętych gospodarczo dużą rolę we współpracy przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi odgrywają organizacje wspierające rozwój gospodarczy. Są to agencje (często finansowane przez państwo) wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, izby gospodarcze, centra promocji biznesu, agencje rozwoju regionalnego, małe firmy stosując nowe rozwiązania naukowe, instytucje doradcze. Powstają one także w Polsce, często w oparciu o środki pomocowe. Są one jednak instytucjami słabymi, mającymi często trudności finansowania swej działalności. Nie odgrywają twórczej roli w tworzeniu relacji nauka – gospodarka.

3. Tworzenie kapitału intelektualnego w szkołach wyższych

Naturalnym źródłem kapitału intelektualnego dla firm są i pozostaną szkoły wyższe. Powinny one kształcić przyszłych pracowników przedsiębiorstw, tak aby mogli oni w pracy zawodowej skutecznie wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności, charakteryzować się adaptacyjnością do nowych warunków. Kim powinien być absolwent uczelni, aby był przygotowany do pracy w przedsiębiorstwie wiedzy?

Ze względu 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. W konsekwencji z uczelni wychodzi wąsko wykształcony specjalista przekonany, że całe życie będzie pracował w wyuczonyj specjalności. Nie jest to dobry kandydat do firmy wiedzy.

⁹ Stan nauki i techniki w Polsce, KBN, (1999), Warszawa, s. 16.

Ilustracją tego, czego oczekują szefowie wielkich firm od uczelni w zakresie kształcenia przyszłych pracowników był przebieg sesji „Jakiego absolwenta chciałbym zatrudnić?” przeprowadzonej podczas konferencji w WSB – NLU¹⁰. Spośród 5 panelistów (Henryka Pieronkiewicza – prezesa BPH, Romana Kluski – prezesa Opimus S.A., Andrzeja Miernika – członka zarządu Computerland S.A., Stanisława Osieko – prezesa Mostostal – Kraków S.A., Juliana Pawlaka – Tymbark S.A.) aż trzech mówiło o „renesansowym wykształceniu”. We wszechstronnym wykształceniu pracowników, menedżerowie dużych firm, upatrują zdolność adoptowania się absolwentów do nowych warunków i rozwiązań, a także skłonność do stałego uzupełniania własnej wiedzy.

Program, studiów biznesowych stosowany w szkole sądeckiej jest przeniesieniem i adaptacją do polskich warunków programu amerykańskiego uniwersytetu i wydaje się dobrze odpowiadać oczekiwaniom przedsiębiorstw.

Jego cechy specyficzne to:

- znaczne nasycenie programu studiami ogólnymi,
- duża liczba godzin z przedmiotów ilościowych i informatycznych,
- istotny nacisk położony na naukę dwóch języków obcych oraz
- na podstawy zarządzania, ekonomię, finanse.

Programy wyspecjalizowane Szkoła Sądecka wprowadza dopiero na dwuletnich studiach magisterskich uzupełniających (specjalizacje: Zarządzanie Strategiczne, Zarządzanie Finansami, Techniki Informatyczne – Sieciowe w Zarządzaniu, Stosunki Międzynarodowe i Dyplomacja, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi).

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 dokształcania się, zdolność do pracy zespołowej (poprzez organizację konferencji i imprez studenckich), samodzielność, otwartość na świat, szerokie zainteresowania 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 przypadków jako swoistą imitację praktyki i zderzenia studentów z rzeczywistością gospodarczą. Drugim sposobem jest zaproszenie do szkoły na specjalne konwersatoria menedżerów.

Efekt dotychczasowych działań WSB – NLU jest widoczny na rynku pracy, studia stacjonarne ukończyło już 1500 osób i nie mamy żadnych problemów z zatrudnieniem. Szkoła nie prowadzi Biura Pracy, gdyż byłoby to niezgodne

¹⁰ Konferencja „Gospodarka przyszłości a media” zorganizowana przez WSB – NLU w Nowym Sączu oraz Sądecko-Podhalańską Ilożę BCC 16 listopada 1999 r.

z filozofią uczelni – stara się wykształcić w swoich studentach takie cechy, które powodują że studenci sami aktywnie poszukują dla siebie pracy.

4. Sytuacja kadrowa w polskich przedsiębiorstwach

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 S.A., Tymbark S.A., Zelmer - Rzeszów) – programy szkoleń w tych firmach objęły razem ok. 400 menedżerów. Ponadto autor działa w organizacjach biznesowych (Sądecko-Podhalańska Izba Gospodarcza, Business Centre Club, Krajowa Izba Gospodarcza). Zdobyte tam doświadczenie pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

a) W dużych firmach, przekształcających się w latach 90tych 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, ekonomii i prawa. W wielu przypadkach połączenie głębokiej wiedzy inżynierskiej i doświadczenia produkcyjnego z wiedzą menedżerską dało znakomite rezultaty.

b) W dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych, istotną barierą dalszego rozwoju, wzrostu wydajności i konkurencyjności staje się średnia i niższa kadra kierownicza oraz mistrzowskie przyzwyczajeni wciąż do słuchania i wykonywania poleceń.

c) Poważną 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. Ogranicza to inwestycje w kapitał ludzki jako działanie kosztowne i niepewne (obawa przed odejściem wyszkolonego pracownika do konkurencji).

d) Do bardzo rzadkich przypadków należy długookresowy, wieloletni spójny program rozwoju własnej kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa. Co interesujące (i zrozumiałe) takie działania można częściej spotkać w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach działających w małych, prowincjonalnych miastach, znacznie rzadziej w większych 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 kadre poprzez konkursy oraz działania firm „head-hunterskich”. Warunki te są jednak tylko pozornie komfortowe, gdyż zaniedbując tworzenie kultury własnej organizacji i rozwój pracowników, skazują się na szybką rotację kadr menedżerskich, często w stopniu utrudniającym właściwe zarządzanie.

e) 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 komórek organizacyjnych zajmujących się kadrami i szkoleniami. Tylko w najlepszych firmach pojawiają się prawdziwi dyrektorzy personalni, odpowiadający za zasoby ludzkie, ich rozwój i będący równoprawnymi członkami zarządów z dużymi uprawnieniami. Tematyka szkoleń często wynika z przemijającego mód, bądź agresywnego działania promocyjnego powstających firm szkoleniowych lub dużych firm międzynarodowych wchodzących do Polski, a nie z prawdziwych potrzeb szkoleniowych.

f) 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).

g) 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 zahamowanie rozwoju.

5. Zalecane formy współpracy pomiędzy nauką i szkolnictwem wyższym a przedsiębiorstwami, sprzyjające pomnażaniu kapitału intelektualnego w firmach

Jeśli Polska ma się dostosować do wymagań przyszłości, a polskie firmy chcą konkurować na rynku globalnym to muszą się zmienić wszyscy główni aktorzy relacji nauka a gospodarka.

Przedsiębiorstwa zostaną zmuszone do zmian, wymusi to rzeczywistość w warunkach pełnej gospodarki wolnorynkowej, te zaś, które nie będą się chciały dostosować do nowych warunków zginą lub będą egzystowały na rynkach lokalnych. Znacznie trudniejsze zadanie stoi przed środowiskiem naukowym i akademickim. Zdaniem autora adaptację polskich państwowych instytucji naukowych i szkolnictwa wyższego do nowych warunków utrudnia obecny system finansowania tych instytucji, zapewniający bezpieczeństwo istnienia w oparciu o gwarantowane środki z budżetu państwa, istnienia a nie rozwoju. Problem zmian w uniwersytetach, niezbędnych w warunkach umasowienia wykształcenia wyższego okresie w rewolucji informacyjnej jest problemem ogólnym

noświatowym i coraz powszechniejsze jest przekonanie, że dotychczasowe formy działania nie są już wystarczające. Przyszłość mają raczej elastyczne, mniej korporacyjne i mniejsze „uczelnie przedsiębiorcze” mające odwagę stałego eksperymentowania, podejmowania ryzyka i decydujące się na odważne zmiany¹¹. Ważnym czynnikiem sukcesu na uniwersytetach „przedsiębiorczych”¹² są instytucje uczelniane nastawione na utrzymanie i rozwój powiązań z otoczeniem. Są to biura transferu technologii, urzędy ochrony własności intelektualnej, oddziały promocji i marketingu, specjalne działy ds. kształcenia ustawicznego, ośrodki doradztwa, ośrodki wspierania biznesu, czy parki nauki będące w praktyce inkubatorami nowych przedsiębiorstw. Ważną cechą „uniwersytetów przedsiębiorczych” stają się instytuty, centra badawcze interdyscyplinarne (łamiące sztywną strukturę akademicką zamkniętych wydziałów) zdolne do przyjmowania dużych i skomplikowanych zleceń ze strony przedsiębiorstw.

W polskich warunkach, nie licząc chlubnych wyjątków mających miejsce w uczelniach państwowych, znacznie większą szansę budowy „uniwersytetów przedsiębiorczych” mają nowe, powstałe w latach dziewięćdziesiątych uczelnie niepaństwowe oraz nieliczne powstałe prywatne instytuty badawcze.

Jednym z podstawowych zadań, przed którymi stoi polskie szkolnictwo wyższe, niezależnie od formy prawnej założyciela uczelni, jest powiązanie uczelni ze środowiskiem gospodarczym. Nie ulega wątpliwości, że aktywność w tworzeniu powiązań musi leżeć po stronie uczelni, i że tworzone relacje muszą mieć charakter partnerski. Poniżej przedstawiono kilka form budowy trwałych relacji pomiędzy środowiskami gospodarczymi a WSB – NLU, które przyniosły już pozytywne rezultaty.

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 kontestowane przez kadry naukowo-dydaktyczną, nawet w uczelniach niepaństwowych.

c) Organizowanie konferencji naukowo-aplikacyjnych, (a nie czysto naukowych dla zamkniętego, wąskiego kręgu luminarzy nauki), konferencji, w których aktywną rolę referentów oraz współorganizatorów odgrywają menedżerowie i/lub przedsiębiorcy.

¹¹ M. Grozier, (1996), *Kryzys inteligencji – szkic o niezdolności, akt do zmian*, Poltext, Warszawa, s. 163, 167; B. O. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities*.

¹² B. O. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities*.

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 na tematy, które mogą być wykorzystywane przez firmę - wewnętrzny consulting).

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.).

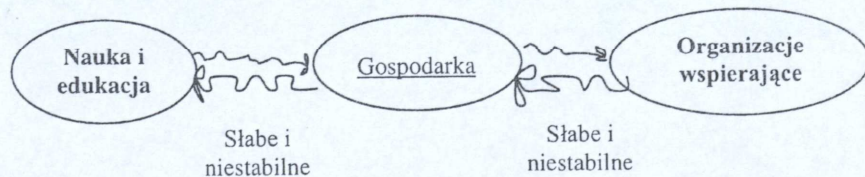
f) Zaproszenie wybranych przedsiębiorców do konsorcjów powoływanych do realizacji programów badawczych przygotowanych w ramach programów międzynarodowych (np. Program Leonardo da Vinci, V Program Ramowy i innych).

Wnioski

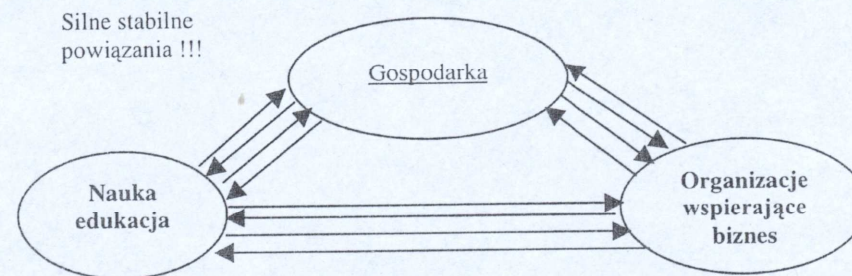
Jednym z głównych zadań jakie stają przed polską gospodarką w najbliższych latach jest rozwój kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach. Nie da się tego skutecznie i szybko osiągnąć bez współpracy ze szkołami wyższymi i instytucjami naukowymi. Niestety obie strony do takiej współpracy nie są przygotowane, a powiązania instytucjonalne i przypadki skutecznej współpracy są nieliczne. W Polsce bardzo słaby jest, ważny dla rozwoju, sektor organizacji wspierających biznes. Obecny stan powiązań trzech sektorów:

- gospodarka
- szkolnictwo wyższe i instytucje badawcze
- organizacje wspierające biznes

można przedstawić w formie graficznej:



Model optymalny w dużej mierze oparty na skutecznym modelu amerykańskim to wszechstronny i wielokierunkowy przepływ (i wymiana) idei, ludzi, wiedzy, technologii, rozwiązań organizacyjnych i innowacji.



Wielką szansą dla szkół wyższych jest wykorzystywanie nadchodzącej koniunktury. Jest nią bez wątpienia stale wzrastające zapotrzebowanie przedsiębiorstw na rozwój kapitału intelektualnego. To polskie szkoły wyższe muszą wykazać inicjatywę i przedstawić przedsiębiorstwom atrakcyjne warunki i oferty współpracy, gdyż jeśli się to nie stanie to przedsiębiorstwa zwrócą się o niezbędną pomoc do wielkich międzynarodowych firm consultingowych bądź do uczelni zagranicznych.

Efektywna współpraca z przedsiębiorstwami w warunkach konkurencji wymaga prawdziwego partnerstwa i oferowania usług szkoleniowych czy technologii lub innowacji na wysokim poziomie. Wymaga więc ze strony szkół dużej elastyczności i dostosowania się do potrzeb gospodarki.

Osobnym, niezwykle istotnym zadaniem w tworzeniu kapitału intelektualnego dla przedsiębiorstw jest odpowiednie, do zadań przyszłości, kształcenie studentów. Wszystkie uczelnie, a w szczególności szkoły biznesu chcąc kształcić studentów, którzy znajdą bez kłopotu miejsca pracy w przedsiębiorstwach, muszą odejść od wąskiego kształcenia specjalistycznego, na rzecz kształcenia niemal renesansowego, tak szerokiego jak to jest możliwe, kształtującego także postawy gotowości do zmian, przedsiębiorczości, zdolności do nieustannego uczenia się i dostosowywania do potrzeb rynku.

Krzysztof Pawłowski

COOPERATION BETWEEN UNIVERSITIES AND BUSINESS ENVIRONMENT AS A CONDITION FOR MULTIPLICATION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN COMPANY

(Summary)

The paper describes the present state of preparation of the main Polish sectors, i.e., higher education and science, economy and business support institutions to challenges posed by new times, in which knowledge-based companies will hold a leading position in world economy. The author discusses the significance of knowledge as the most important and the only renewable capital, which decides about the company's competitive success, and presents trends in world economy changing a rapidly growing importance of the sector, which deals with the gathering and transmitting of information.

Information presented in the paper indicates that Polish universities and research institutions are poorly linked with companies, while the number of applications ready to be introduced is very small. It is pointed out that a part of finance from the state budget is allocated for funding research and development institutions providing services for privatized or virtually liquidated industrial sectors. There is an apprehension that unless the research and development sector is restructured thoroughly its place will be taken over by foreign research and development institutions or large transnational corporations will set up their own R&D centres (this is what has already happened in the case of Motorola, Delphi, ABB).

The second partner, i.e., the economy copes with a very difficult situation. In comparison with data for developed countries, Polish companies fund the R&D sector only in 35%, with remaining finance coming from the state budget. Meanwhile, short-term orientation ruling out investment in firm growth and, in particular, in employee qualifications predominates in private, newly established firms. Unfortunately, in the higher education sector there still predominate universities offering narrowly specialized programmes during licentiate courses, and only few of them develop programmes educating graduates for knowledge-based companies. The author presents also the experience of Higher School of Business – National Louis University in designing new curricula adapted to graduate knowledge expected by companies. Next the author analyzes situation in the field of human resources in Polish companies and recommended forms of cooperation between universities and companies. The goal faced by the Polish higher education sector is abandoning the present weak and unstable ties with the economy and business support institutions in favour of a classical triangle of regular, stable and multilateral cooperation consisting in an exchange of people, ideas and innovations between all institutions.