

# Bogdan Nogalski, Dawid Kentzeri

---

## Transfer wiedzy z uczelni do środowiska gospodarczego

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 60, 248-262

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*BOGDAN NOGALSKI*  
*DAWID KENTZER*

## **TRANSFER WIEDZY Z UCZELNI DO ŚRODOWISKA GOSPODARCZEGO**

### **WSTĘP**

„Żyjemy w okresie głębokich przemian, a zmiany, którym podlegamy, są prawdopodobnie bardziej radykalne niż te, które zapoczątkowały «drugą rewolucję przemysłową» połowy XIX wieku lub też przemiany strukturalne spowodowane wielkim kryzysem drugiej wojny światowej”<sup>2</sup>.

Żyjemy w czasach, w których informacja podana we właściwym czasie i miejscu przyczynia się do budowania wiedzy potrzebnej nam do osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Nie wystarczy już tylko oglądać się na rywali, trzeba ciągle myśleć o tym, jak podnosić jakość swoich usług, aby nie zostać wypchniętym z rynku. W tym nieustannym dostosowywaniu się do wciąż zmieniających się warunków rynkowych pomóc może wiedza nagromadzona w umysłach naszych pracowników. To właśnie oni, przez lata obserwując procesy zachodzące wewnątrz organizacji, mogą nam dokładnie i rzeczowo odpowiedzieć na pytanie, co i w jakim stopniu należy w niej zmienić, aby móc skutecznie konkurować na rynku w przyszłości. Te dotąd niedoceniane przez pracodawców doświadczenia mogą stać się motorem napędowym w nowych realiach. Wiedza ukryta we wszelkich organizacjach, w tym zwłaszcza w takich jak uczelnie, jest obecnie najważniejszym czynnikiem rozwoju organizacji nowej ery<sup>3</sup>. Podobnie jak kiedyś ziemia, praca, kapitał, tak obecnie prymat wiecie wiedza, skrzętnie ukryta w głowach pracowników i do tej pory słabo wykorzystywana. Informacja i wiedza stały się zasadniczymi elementami naszych działań, zaś w ostatnich latach informacja i wiedza stały się towarem, produktem opakowanym i sprzedawanym tak jak dobra materialne kilka lat temu<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, mgr Dawid Kentzer, Agencja Rozwoju Pomorza SA w Gdańsku

<sup>2</sup> P.F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, MUZA S.A., Warszawa 2000, Wstęp s. X.

<sup>3</sup> Posługując się określeniem autorstwa znanego futurysty A. Tofflera, nowy okres rozwoju można nazwać „trzecią falą”, pozostałymi dwoma były „fale: agrarna i przemysłowa”.

<sup>4</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia, Difin Warszawa 2007, s.16.

W opracowaniu, obok ogólnych rozważań, chcemy zwrócić uwagę na rolę uczelni w transferze wiedzy, zwłaszcza tej, która przekazywana jest w ramach studiów podyplomowych. W jej przekazie winno się kierować faktem, że ma to być wiedza kierowana do osób dojrzałych, które wiedzą, czego im potrzeba. Jest to z tego punktu widzenia zagadnienie bardzo aktualne i ważne, ponieważ wiedza transferowana poprzez studia podyplomowe jest tą, która z największym pożytkiem może być wykorzystana w środowisku gospodarczym. Dostarcza ona praktykom największych korzyści, poprawiając ich potencjał konkurencyjności na rynku pracy, a zatrudniającym ich organizacjom zwiększa zdolność do konkurowania.

## **WIEDZA I JEJ ZNACZENIE WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE**

Aktywa intelektualne są bardzo ważnym, ukrytym czynnikiem, który może decydować o przewadze organizacji na rynku. Odpowiednio wykorzystane wpływają w ogromnym stopniu na wartość dodaną dla klientów kupujących ich produkty, przez co można ich utrzymać przy sobie przez dłuższy czas. Ukryta wiedza zdobywana przez lata budowania pozycji na rynku pozwala organizacjom odpowiednio ją wykorzystującym budować jak najlepsze relacje z obecnymi i potencjalnymi klientami. Dzięki temu są one zdolne do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez stosowanie unikalnych rozwiązań w sferze biznesowej. Taka strategia działania pozwala na wprowadzanie coraz to bardziej innowacyjnych produktów, przy minimalnym ryzyku niepowodzenia. Poprawia się w ten sposób ich pozycja w walce o udziały w rynku. Wiedza o preferencjach klientów, dobrze zebrana i wykorzystana, pozwala na efektywne kosztowo wytwarzanie nowych produktów, przy utrzymaniu wysokiej jakości, przez co możemy trafić z naszą ofertą do indywidualnych gustów klientów, zaspokoić ich wyższe wymagania.

Pojęcie kapitału intelektualnego doczekało się już wielu definicji<sup>5</sup>. W książce pod redakcją M. Bartnickiego i J. Strużyny czytamy, iż kapitał intelektualny, w przeciwieństwie do niewidocznych zasobów czerpiących informacje, jest oparty na wiedzy, chociaż obejmuje jeszcze inne wymiary tworzenia wartości przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Najbardziej rozpowszechnioną jednak definicją kapitału intelektualnego jest ta będąca wynikiem badań firmy ubezpieczeniowej Skandia:

---

<sup>5</sup> Szerzej patrz, K. Perechuda, B. Mięka, M. Morawski, A. Sokołowska, A. Stosik, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 130-134; czy A. Ujwary – Gil, Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 11 - 47.

<sup>6</sup> Szerzej patrz, Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, redakcja naukowa M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

**Kapitał intelektualny = kapitał ludzki + kapitał strukturalny<sup>7</sup>**

Kapitał intelektualny to nie tylko wiedza o klientach, ich potrzebach i motywach postępowania. Jest to także mądrość organizacyjna, która pozwala w skuteczny sposób zarządzać organizacją. Dzięki bacznej obserwacji organizacji jesteśmy w stanie skutecznie motywować pracowników, odgadywać ich potrzeby szkoleniowe, dbać o ich ciągły rozwój. Odpowiednio wyszkolona i zmotywowana do działania kadra jest w stanie pracować nad ciągłą poprawą jakości oferowanego asortymentu produktów, a także pozwala na osiągnięcie minimalnego czasu reakcji na pojawiające się nagle sygnały z rynku. Dzięki takiej postawie organizacja może niemal natychmiast zareagować na nadarzącą się okazję, być pierwszą i przejąć większą część rynku, gdy inni dopiero będą próbowali o niego walczyć. Według K. Perechudy<sup>8</sup> koncepcja kapitału intelektualnego akcentuje doniosłą rolę człowieka jako strategicznego i kluczowego źródła sukcesu współczesnych przedsiębiorstw.

Dzięki inspiracji koncepcją kapitału intelektualnego sukcesywnie odchodzi się od podejmowania ważnych decyzji wyłącznie na podstawie danych czysto finansowych, zmierniacząc w stronę interpretacji wskaźników umożliwiających pomiar, a co za tym idzie – praktyczne wykorzystanie zasobów niematerialnych, będących pochodną wiedzy, doświadczenia i zdolności pracowników oraz potencjału rozwojowego samej organizacji. Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stwarza organizacji podstawy do uzyskania przewagi strategicznej na rynku, stymulując ciągły rozwój technologii informatycznych, systemów bazodanowych itp. Odpowiednia struktura kapitału intelektualnego pozwala utrzymywać wysoką konkurencyjność poprzez samodoskonalenie wszystkich procesów w organizacji<sup>9</sup>.

Daje się zauważyć ogólne przekonanie, że współczesna gospodarka staje się w coraz większym stopniu „gospodarką opartą na wiedzy”. Część badaczy jednak ma wątpliwości co do tej nazwy, gdyż, jak twierdzą, już od zarania dziejów rozwój gospodarki się na takiej lub innej wiedzy opierał<sup>10</sup>. Nie da się ukryć, że kraje, w których poziom wiedzy wśród społeczeństwa był większy lub które w sposób lepszy niż inne potrafiły wykorzystywać zdobytą wiedzę, osiągały lepsze wyniki w działalności gospodarczej aniżeli ludność krajów, która miała z tym kłopoty. Rozwój gospodarczy w takich krajach następował dużo szybciej, powodując wzrosty w pozostałych gałęziach działalności człowieka i budując rosnące różnice w poziomie ogólnego rozwoju krajów. Dlatego dziś można

<sup>7</sup> Por. K. Perchuda, B. Mięka, M. Morawski, A. Sokołowska, A. Stosik, Zarządzanie ..., s. 128.

<sup>8</sup> Tamże, s. 128.

<sup>9</sup> Patrz szerzej R. S. Kaplan, D. P. Norton, Strategiczna karta wyników, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

<sup>10</sup> Por. Wiedza a wzrost gospodarczy, pod. red. L. Ziemkowskiego, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2003, s. 9

zauważyć wśród państw świata podział na kraje rozwinięte i rozwijające się. Poziom wiedzy przedkłada się na poziom innowacji, te zaś decydują o konkurencyjności kraju czy regionu. Propozycje, jak wiedzę przekuć na przewagę konkurencyjną, wskazują A. Kowalczyk i B. Nogalski. Według nich budowanie orientacji strategicznej opartej na wiedzy powinno składać się z następujących etapów:

1. określenie istotnej wiedzy będącej atutem strategicznym organizacji, przekładającym się na odnoszony sukces;
2. zdecydowanie, czy obecna wiedza i jej kierunek jest w stanie zagwarantować przewagę;
3. określenie kluczowych umiejętności, których posiadanie jest niezbędne, w celu wykorzystania posiadanej wiedzy;
4. weryfikacja i dostosowanie procesów, technologii wspomagającej struktury organizacji;
5. kształtowanie kultury pielęgnującej wiedzę<sup>11</sup>.

Podsumowując, można stwierdzić, że wiedza jako zasób, który może być fundamentem przewagi strategicznej, znajduje się wszędzie, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w dokumentach, w głowach pracowników i klientów. Organizacja chcąc zbudować na tym zasobie swoją przewagę strategiczną, musi odpowiednio nim zarządzać. Zarządzanie wiedzą jest w tym przypadku warunkiem koniecznym, aby można było mówić o skutecznym podejściu do tego zagadnienia<sup>12</sup>.

### **Wiedza jako czynnik przewagi konkurencyjnej**

W coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej kluczowego znaczenia dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nabiera wiedza. To od poziomu jej wykorzystania zależy dziś być albo nie być wielu organizacji. Samo jednak założenie, że rozwój organizacji oparty na wiedzy, do niczego nie doprowadzi. Jeżeli chcemy wzrost konkurencyjności organizacji oprzeć na wiedzy, musimy wiedzieć, jaką wiedzę w tym celu powinniśmy zgromadzić, co będzie nam przydatne w tym procesie, a co zupełnie niepotrzebne. Dokonując już na początku takiej względnej selekcji potrzebnych nam czynników, zredukujemy znacznie koszty procesu gromadzenia niezbędnej wiedzy, a także uczynimy cały proces bardziej przydatnym do dalszego wykorzystania. Jest to jeden z najważniejszych elementów budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie zgromadzonej wiedzy, gdyż tylko z istotnych dla organizacji informacji możemy wytworzyć wartość dodaną. Gdy już będziemy wiedzieli, czego szukamy, należałoby się zastanowić, gdzie to znaleźć – czy wewnątrz organizacji, czy na zewnątrz. Nie jest to proces łatwy w realizacji, gdyż wymaga podwojonych sił w celu wydobycia tej

<sup>11</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski „Zarządzanie wiedzą...”, s. 37.

<sup>12</sup> Tamże, s. 40.

głęboko ukrytej, w organizacji i osobach ją tworzących, wiedzy. Gdy się to jednak uda i będziemy systematycznie pracować nad procesem pozyskiwania i wykorzystywania potrzebnej kluczowej wiedzy, będziemy w stanie skutecznie konkurować na szybko zmieniającym się rynku. Czym zatem jest wiedza, której będziemy szukać w danej organizacji? Czy tylko jednym z czynników niezbędnych do właściwego funkcjonowania wszelkich procesów organizacyjnych, przyczyniających się do budowania przewagi rynkowej, czy może sama w sobie jest produktem, który możemy z powodzeniem oferować innym?

Sama wiedza jest zatem o tyle ciekawym przedmiotem zainteresowania, że może stanowić zarówno produkt sprzedawany przez nią na rynku, jak też definiować wewnętrzne procesy organizacji, by w ten sposób budować jej przewagę na rynku<sup>13</sup>.

Wiedza odbierana jest już nie tylko jako źródło kapitału potrzebnego do rozwoju, ale także jako produkt finalny oferowany klientom zgłaszającym na niego zapotrzebowanie. Organizacje doradcze zbierając wiedzę z różnych źródeł, komponują ją w produkt finalny oferowany zainteresowanym. Dzięki takiemu połączeniu wiedza jest rozbudowywana i charakteryzuje się rosnącą wartością dla kolejnych uczestników procesu gospodarczego.

O przewadze konkurencyjnej decyduje jednak nie sam fakt posiadania wiedzy, lecz umiejętność jej zastosowania w odpowiedniej sytuacji. Wiedza niewykorzystana jest bowiem bezużyteczna – wartość czy przewagę tworzy się, wykorzystując wiedzę<sup>14</sup>. W nowych warunkach społeczno-ekonomicznych nie chodzi już o to, by być posiadaczem określonych zasobów, ale by wykorzystywać je w sposób przynoszący największą wartość<sup>15</sup>. Wiedza zatem jako produkt może być użyteczna dopiero wtedy, gdy w odpowiedniej formie padnie na podatny grunt, zostanie wykorzystana i przyczyni się do rozwoju organizacji bądź przyczyni się do powstania nowej wiedzy, którą będzie można oferować innym. Uwzględniając te szczególne cechy wiedzy, nietrudno zauważyć, że aby kreować wartość na podstawie wiedzy czy też traktować ją jako źródło przewagi konkurencyjnej, wcale nie trzeba posiadać wiedzy. Wystarczy odpowiednio zarządzać zasobami, do których mamy dostęp<sup>16</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że odpowiednia wiedza jest jednym z najważniejszych zasobów niezbędnych do skutecznego konkurowania. Co jednak

---

<sup>13</sup> Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym, pod redakcją T. Gołębiowskiego, M. Dąbrowskiego i B. Mierzejewskiej Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 105.

<sup>14</sup> Mówiąc o wiedzy, należy pamiętać o jej podstawowych - odróżniających ją od innych zasobów - cechach, m.in. takich jak, niewyczerpalność, symultaniczność, czy nieliniowość.

<sup>15</sup> Uczelnia oparta na .... S. 105.

<sup>16</sup> Tamże.

wpływa na to, że presja skutecznego zarządzania wiedzą ukrytą w organizacjach jest coraz silniejsza i powoduje coraz większe zainteresowanie kadry zarządzającej tą dziedziną?

Przeprowadzone na początku stulecia, u progu wejścia Polski do Unii Europejskiej badania polskich uczonych potwierdziły, że kluczowymi wyzwaniami dostrzeganymi przez menedżerów są: globalizacja, presja na innowacyjność, rosnąca konkurencja, globalizacja rynków pracy, wirtualizacja działalności itp.<sup>17</sup>. Większość rynków podlega obecnie wspomnianemu procesowi globalizacji, co z jednej strony oznacza poszerzenie potencjalnego rynku zbytu, a z drugiej – wzrost liczby możliwych konkurentów. Granice geograficzne nie stanowią już kluczowej bariery w rozwijaniu biznesu. Skrócony cykl życia produktów i nasilająca się konkurencja sprawiają, że organizacje, aby utrzymać się na rynku, muszą być bardziej innowacyjne. Oznacza to dla nich nic innego, jak zmianę warunków konkurowania. Wymagający konsument żąda coraz to lepszych produktów, a tym samym cykl życia danego wyrobu ulega skróceniu.

Działanie w turbulentnym otoczeniu biznesowym, którego jedyną stałą cechą jest zmiana, a pewną – niepewność, jest niezwykle trudne i wymaga przede wszystkim umiejętności szybkiego wprowadzania zmian i innowacji w organizacji. Właśnie te czynniki decydują o coraz większym zainteresowaniu wiedzą ukrytą, jako czynnikiem przewagi konkurencyjnej i tylko właściwe nią zarządzanie, w opinii menedżerów, pozwoli sprostać coraz silniejszej presji konsumentów na innowacyjność oferowanych im produktów. Wydaje się, że w tak nakreślonym obrazie menedżera zasadniczą rolę w jego pracy będzie odgrywać wiedza cicha (*tacit*). Według I. Nonaki i H. Takeuchi jest to wiedza, której głównym źródłem jest doświadczenie, w bardzo wysokim stopniu powiązana jest z jednostką ją wykorzystującą czy tworzącą, bardzo trudna do jednoznacznego przekazania. Jest to wiedza wysokokontekstowa, intuicyjna, z reguły o charakterze praktycznym, trudna do sprecyzowania, zakorzeniona głęboko w podświadomości, transfer tego typu wiedzy możliwy jest tylko w wyniku interakcji. Wiedza cicha stawiana jest w opozycji do wiedzy jawnej – wiedzy formalnej, wypływającej z racjonalnego rozumowania, wiedzy, dla której łatwo i klarownie można określić ramy, wiedzy uważanej za obiektywną, opartą na teorii, wiedzy, którą w prosty sposób można wyrazić i przekazać, często uniwersalnej, możliwej do zastosowania niezależnie od sytuacji, łatwej do udokumentowania i przekonwertowania jej w określone procedury, wykorzystywanej świadomie, i w końcu wiedzy, którą można przekazywać bez udziału człowieka po jednej ze stron przekazu<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Szerzej patrz, Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Problemy teoretyczne i studia przypadków. Raport z badań, redakcja P. Płoszajski, SGH, Warszawa 2003, materiały niepublikowane.

<sup>18</sup> Szerzej patrz, I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000.

Podsumowując, za bezsprzeczne można uznać przekonanie, że w dzisiejszych, tak szybko zmieniających się warunkach rynkowych, jesteśmy niejako zmuszeni do sięgnięcia w głąb naszych organizacji w celu wydobycia tego, co przez lata było skutecznie ukryte czy niedostrzegane. Menedżerowie powinni tak pokierować zespołami swoich współpracowników, aby wydobyć z nich pokłady najcenniejszej dla organizacji wiedzy ukrytej, głęboko zakorzonej i niewidocznej, ale tak istotnej w przypadku konkurowania na mocno innowacyjnym rynku. Ten, kto w porę nie zdobędzie się na odpowiednie kroki w celu właściwego zarządzania wiedzą, może szybko stać się niekonkurencyjnym i wypaść z globalnego rynku, który nie wybacza takich błędów.

### **UCZELNIE WYŻSZE W TWORZENIU GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY**

Chyba nikt nie ma wątpliwości, jakie jest potencjalne znaczenie uczelni wyższych dla rozwoju gospodarki. Zawsze stanowiły one trzon przygotowujący wykwalifikowaną kadrę dla organizacji nie tylko gospodarczych. W obecnie forsowanym przez wielu polityków czy ekonomistów modelu gospodarki opartej na wiedzy uczelnie mają stanowić jeden z najważniejszych elementów w procesie transferowania wiedzy do gospodarki. Jednakże z tej nowej roli niewielu zdaje sobie jeszcze sprawę. Na polskich uczelniach daje się zauważyć tendencja do stawiania na liczbę przyjmowanych studentów, nie zaś na jakość ich nauczania. Na przestrzeni lat daje się zauważyć spadek poziomu nauczania, absolwenci w coraz mniejszym stopniu przygotowani są do nowych zadań stawianych przed nimi przez dynamicznie zmieniające się otoczenie. Na potwierdzenie tych słów można przytoczyć opinię jednego z profesorów Akademii Ekonomicznej w Poznaniu P. Deszczyńskiego, który formułuje następujący pogląd: „Ogromne szkody przyniosła masowość kształcenia. Przy niedostatecznej liczbie pracowników naukowo-dydaktycznych kierunków ekonomicznych musiało to nieuchronnie obniżyć poziom kształcenia. Masowość kształcenia zatracza z pola widzenia profesora studenta, staje się on coraz bardziej bezimienny. Masowość kształcenia negatywnie wpływa także na rozwój osobowości i na kształtowanie postaw przedsiębiorczych późniejszych absolwentów”<sup>19</sup>.

Daje się zauważyć zbyt małą elastyczność w nauczaniu realizowanym na poziomie uczelni wyższych. Poprzez niedopasowanie oferty kształcenia do wciąż zmieniających się wymagań rynku absolwentom coraz trudniej odnaleźć się na rynku pracy. Ich wiedza okazuje się już mocno nieaktualna i nieadekwatna do potrzeb. W środowisku ekspertów słychać opinie, aby w nauce na studiach

---

<sup>19</sup> „Rola uczelni wyższych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych z perspektywy absolwenta, menedżera i profesora” P. Deszczyński str. 7 za P. Deszczyński, *Institutional Accreditation as an Instrument of Public Relations...*, dz. cyt., s. 468. [http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/\\_referaty/sesja\\_IV/33.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/_referaty/sesja_IV/33.pdf) 23.02.2008 g.12.27



wyższych skupić się bardziej na kształceniu umiejętności logicznego myślenia oraz radzenia sobie ze zmianami poprzez ciągłe dokształcanie aniżeli na odtwarzaniu wiedzy książkowej. W systemie nauczania większy nacisk powinno się kłaść na naukę poprzez praktykę, na przykład przy rozwiązywaniu różnego rodzaju sytuacji problemowych.

Mnożone są przedmioty, które w niewielkim tylko stopniu różnią się od siebie programem. Studenci mają wykłady i ćwiczenia po kilka razy z tymi samymi pracownikami naukowo-dydaktycznymi, co nie sprzyja kształtowaniu ich szerokich intelektualnych horyzontów, a także postaw przedsiębiorczych. Co więcej, uczelnia zamiast promować pozytywne proobywatelskie wzorce i być dobrze zarządzaną organizacją, tak aby w najbardziej efektywny i skuteczny sposób wykorzystywać swoje zasoby, które posiada, daje studentom sygnał, że liczą się przede wszystkim partykularne interesy, a nie interes studenta i uczelni jako całości<sup>20</sup>.

Z powyższego cytatu można wywnioskować, że uczelnie chcące być ogniwami nowego systemu gospodarczego powinny zacząć zmiany od samych siebie, tak aby dawać przykład studentom oraz otoczeniu, w jaki sposób należy kształtować swoje postawy w późniejszym życiu zawodowym. Na wielu uczelniach widać już takie procesy dostosowawcze, jednakże napotykają one wciąż na silny opór. Niektórzy zdają się nie zauważać, że co roku na uczelnie trafiają coraz gorzej przygotowani absolwenci liceów. Wiąże się to m.in. z kolejnym niżem demograficznym, którego przedstawiciele chcą zdobywać wykształcenie. Problem w tym, że uczelnie wyższe otwierające nowe kierunki bądź utrzymujące stare w tej samej liczbie co w czasach wyżu demograficznego znacząco zaniżają próg dostępności dla potencjalnych zainteresowanych. W ten sposób wykładowcom coraz trudniej nauczać, szczególnie osoby z zaległościami jeszcze z czasów nauki w liceach. Tracąc czas na nadrabianie, mniej uwagi mogą poświęcić na właściwą naukę. Drugą ważną sprawą jest fakt, że kolejne roczniki młodzieży są coraz bardziej odporne na tradycyjne sposoby przekazywania wiedzy. Programy studiów powinny być przygotowywane w miarę elastyczny sposób, tak aby można je było modelować w zależności od potrzeb kolejnych roczników napływających do uczelni.

Elastyczność w nauczaniu oraz postawienie głównie na praktykę pozwoli przygotowywać bardziej odpowiadających rynkowi pracy przyszłych pracowników. Nie sposób budować programy odpowiadające choć po trosze potrzebom wszystkich pracodawców w gospodarce. Różnią się oni wielkością, branżą, stażem w działalności, każdy z nich ma inne potrzeby. Wydaje się, że w miarę uniwersalnie wykształceni absolwenci, u których rozwija się postawy przedsiębiorcze, naukę logicznego myślenia, radzenie sobie ze zmianami i podejmowanie decyzji, są bardziej pożądanymi przez pracodawców jako kandydaci

---

<sup>20</sup> Tamże, s. 7.

do dalszego przeszkolenia. Należałoby również powrócić do systemu obowiązkowych praktyk studenckich, zarówno wakacyjnych, jak i całorocznych. Dzięki takiemu rozwiązaniu studenci mogliby w praktyce sprawdzać przekazywaną im wiedzę. Pracodawcy natomiast w ten sposób mogliby wpływać na jakość nauczania w szczególnie interesujących ich dziedzinach.

Czym zatem powinna kierować się uczenia wyższa chcąc pełnić znaczącą rolę w procesie tworzenia gospodarki opartej na wiedzy? „Organizację opartą na wiedzy cechuje to, że we właściwy sposób korzysta z dostępnych informacji i doświadczenia do tworzenia nowej wiedzy, przede wszystkim: **jest otwarta na eksperymenty; zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka; uczy się z własnych doświadczeń poprzez analizę wyników i wyciąganie wniosków; uczy się z doświadczeń innych w wyniku porównywania dokonań innych organizacji; szczegółowo analizuje zjawiska zachodzące zarówno w jej wnętrzu, jak i w otoczeniu; upowszechnia wiedzę wśród jej członków**. Istotą zarządzania wiedzą jest tworzenie kultury ciągłego organizacyjnego uczenia się, zdobywania nowych doświadczeń, wykorzystywanie zdobytej wiedzy i umiejętności efektywnego kreowania przyszłości”<sup>21</sup>.

W nowoczesnej gospodarce przed uczelniami wyższymi stawiane są coraz większe wymagania. Można to zauważyć poprzez wymienione powyżej cechy nowoczesnej organizacji opartej na wiedzy. Skoro to głównie z uczelni do gospodarki transferowana jest wiedza, uczelnia powinna stanowić wzór do naśladowania. Aby przyjąć na siebie nową rolę tzw. centrum wiedzy, powinna rozwijać się w kierunku unowocześniania i dostosowywania swoich struktur czy oferty nauczania do wymagań rynkowych. Szkoły wyższe nie mogą działać w oderwaniu od rzeczywistości i jej ciągle zmieniających się wymagań. Aby im sprostać, uczelnia musi być elastyczna i otwarta na ciągle zmiany. Nie wystarczy już tylko przekazywać innym wiedzy. Nadszedł czas także na naukę od innych, od osób przychodzących na uczelnie czy od przedsiębiorców zatrudniających absolwentów. Tylko w taki sposób szkoły mogą funkcjonować na odpowiednim poziomie i przyciągać do siebie najbardziej wybitne jednostki. To otwartość na zmiany i elastyczność działania ma być magnesem na kolejne pokolenia, nie zaś historia i dawne osiągnięcia. Rola, jaką przyjdzie odegrać uczelni, jest trudna i wymaga przygotowań. Bo czy elastyczności, przedsiębiorczości, otwartości na zmiany może uczyć ktoś, kto z tymi cechami ma niewiele wspólnego? Odpowiedź wydaje się prosta. Nauczanie poprzez dawanie dobrych wzorców daje o wiele większy efekt niż nawet najbardziej rozbudowany program teoretyczny.

---

<sup>21</sup> Por. Uczelnia oparta na wiedzy..., s. 137 oraz D. Hendzel, Szkoła wyższa jako organizacja oparta na wiedzy, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.

## ZDOBYWANA WIEDZA I JEJ ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE – WNIOSKI Z BADANIA EMPIRYCZNEGO

Chyba nie trzeba nikomu tłumaczyć, jak długa droga prowadzi od pozyskania wiedzy do jej praktycznego zastosowania. Od momentu kontaktu nauczyciel–uczeń musi upłynąć sporo czasu, by wiedza teoretyczna została zastosowana w praktyce. Nierzadko proces ten zależy od osobowości ucznia, który może być otwarty na stosowanie i dzielenie się zdobytą wiedzą, może również unikać stosowania zdobytej wiedzy i nie przekazywać jej dalej. Dla procesu transferu wiedzy do środowiska gospodarczego ważne jest, aby wiedza w jak najmniej skrupowany sposób trafiała do jej ostatecznych odbiorców. Dzięki takiemu niezakłócanemu procesowi przyczyniać się może do spontanicznego powstawania nowych pokładów wiedzy. Jako jedyni czynnikami tzw. produkcji charakteryzuje się ona niewyczerpalnymi zasobami. Jej przyrost następuje w sposób proporcjonalny do aktywności dzielenia się nią uczestników procesu transferu wiedzy. Dlatego ważne jest, aby w całym procesie przekazywania wiedzy wspierać wszelkie przejawy mające na celu chęć dzielenia się wiedzą, jej rozwijania i stosowania w praktyce zdobytych wiadomości.

Dlatego, naszym zdaniem, główny nacisk pracowników wiedzy powinien być kładziony na sprawne systemy przekazywania wiedzy, odpowiednio premiiowane w zależności od liczby słuchaczy czy udzielanych porad. W naszym społeczeństwie wciąż pokutuje pogląd, jakoby nie warto dzielić się swoim doświadczeniem z innymi, którzy mogą wykorzystać tę wiedzę przeciwko nam. Brakuje również odpowiednich stymulatorów pozwalających w sposób nieskrupowany na dzielenie się posiadaną wiedzą, z nadzieją na jej właściwe wykorzystanie oraz efekt ekonomiczny w przyszłości. Organizacje powinny zachęcać swoich liderów do częstszych kontaktów z innymi pracownikami, a także umożliwić pracownikom mniej skrupowany kontakt z liderami. Nie zapominając o tym, że każdy z pracowników ma swoje obowiązki, należałoby przewidzieć również dodatkowe profity dla osób, które w sposób szczególny przyczyniać się będą do udzielania konsultacji współpracownikom, w wyniku czego da się zauważyć mierzalny efekt tejże pracy. Aby jednak wprowadzić w życie taki proces, organizacja musi sama przed sobą odpowiedzieć na pytania: „Jakiej wiedzy potrzebujemy? Które gałęzie działalności należy rozwijać, aby wartość organizacji wzrastała?”. Gdy już uda się znaleźć odpowiedź, kolejnym etapem powinno być przystąpienie do obserwacji wnętrza organizacji celem wyszukania w niej osób wyróżniających się wśród innych jako eksperci w danych dziedzinach. Często takie osoby stają się samoistnymi liderami danych grup, do których mniej doświadczeni zwracają się po porady. Takie osoby powinny znaleźć się pod szczególną opieką organizacji. Ich fachowość powinna być wzbudzona i podtrzymywana poprzez jednostkowe podejście do rozwoju tej osoby w organizacji. Często programami szkoleniowymi obejmowane są osoby, które *de facto* wiedzę taką już posiadają i zamiast się rozwijać, stoją w miejscu. Dlatego ważne jest, aby dojrzeć w grupie

osób jej lidera wymagającego naszym zdaniem indywidualnego podejścia. Zamiast szkolić cały zespół, zainwestujmy w najważniejsze ogniwo, które potem w toku pracy będzie w sposób nieskrępowany dzieliło się swoją wiedzą. Osoby takie, z racji pełnionej funkcji, powinny również być odpowiednio motywowane i nagradzane za wykonywaną dodatkową pracę. Można tę funkcję porównać do swego rodzaju wewnętrznych coachów, mentorów, osób, które posiadają unikalne wiadomości i orientują się, kto posiada wiedzę potrzebną w danej chwili ich organizacji.

Aby zdobywana wiedza miała zastosowanie w praktyce, powinna być przede wszystkim zbieżna z potrzebami danej jednostki i pełnioną przez nią funkcją. Powinna również być przekazana w miarę dostępny sposób, który pozwalałby na łatwy jej przepływ. Wydaje się, że tym, kto i czego powinien się uczyć, zajmować się będą w przyszłości audytorzy wiedzy, którzy najlepiej rozpoznają wewnętrzne potrzeby danej organizacji. Osoby takie pozwolą organizacji na skupienie się na jej głównych procesach, one zaś odpowiedzialne będą za pozyskiwanie i poszerzanie wiedzy użytecznej dla organizacji w danym momencie. Będą niejako trzymać rękę na pulsie, śledząc na bieżąco potrzeby i problemy powstające w trakcie prowadzenia działalności operacyjnej. Wydaje nam się, że jeżeli ma istnieć w przyszłości organizacja, społeczeństwo, gospodarka czy państwo opierające swój rozwój na wiedzy, powinno się powoływać w różnych instytucjach stanowiska dla osób, które by tą wiedzą zarządzały, tak aby proces ten nie następował w sposób chaotyczny i nieuporządkowany. Tak jak dziś w organizacjach powołuje się specjalistyczne komórki obsługujące poszczególne procesy, na przykład dział zaopatrzenia, finansów, rozwoju i wiele innych, w niedługim czasie w strukturach wielu organizacji powinno znaleźć się miejsce dla osób zarządzających wiedzą. Właśnie dzięki ich pracy łatwiej będzie rozwijać to, czego nie widać, czyli ukryte pokłady najbardziej obecnie cenionego dobra **produkcyjnego**, jakim jest wiedza. Jak wynika z przeprowadzonego przez nas badania<sup>22</sup>, coraz więcej studentów i absolwentów myśli o kontynuowaniu nauki po

---

<sup>22</sup> Dla realizacji celu opracowania postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej formule studiów podyplomowych, jako jednej z możliwych form transferu wiedzy z uczelni do środowiska gospodarczego. W tym celu w maju 2007 roku za pośrednictwem ankiety rozsyłanej pocztą elektroniczną na próbie 77 studentów i absolwentów trójmiejskich uczelni przeprowadziliśmy badanie znajomości oferty studiów podyplomowych oferowanych przez Uniwersytet Gdański. Ta forma badania pozwoliła nam w sposób najłatwiejszy dotrzeć do możliwie szerokiej i różnorodnej grupy studentów, aby poznać ich opinię na temat oferty studiów, motywów wyborów, jak i preferencji dotyczących przekazywanej wiedzy. W ten sposób w najprostszym i możliwie szybkim sposób, uzyskaliśmy interesujące nas dane. Za podmiot badawczy posłużyła nam nasza macierzysta uczelnia, która jest największą tego typu jednostką w regionie. Posiada również najszerszą ofertę studiów podyplomowych<sup>22</sup>. Ponieważ o wyborze konkretnego kierunku często decyduje pozycja samej uczelni, uznaliśmy iż warto skupić się na największej uczelni humanistycznej województwa pomorskiego. Wśród badanych znalazło się wielu studentów i absolwentów Uniwersytetu Gdańskiego. Wśród tej grupy znaleźli się także studenci Politechniki Gdańskiej, Akademii Medycznej, Wyższej Szkoły Bankowej, czy Wyższej Szkoły Turystyki i

zakończeniu studiów wyższych. Należy się spodziewać, że ta tendencja utrzyma się i będzie wzrastała w kolejnych latach. Absolwenci powoli zaczynają dostrzegać, że nauka nie kończy się wraz z opuszczeniem murów uczelni. W zetknięciu z wymaganiami rynku pracy okazuje się, że etap studiów wyższych to dopiero start do dalszego dorosłego kształcenia. Nowe stanowiska pracy, nowe wyzwania, ciągłe zmiany wymagają od nich ciągłego doksztalcania. **Wiele osób widzi szanse na utrzymanie swojej wiedzy na odpowiednim poziomie w studiach podyplomowych.** Dlatego ważne jest, aby ciągle rozwijać jakość i ofertę tego trybu nauczania. Jak zauważają badani, w przekazywaniu wiedzy większą uwagę powinno zwracać się na narzędzia stawiające na praktykę i pracę zespołową, mniej zaś powinno być zajęć *stricte* teoretycznych. Zainteresowani podjęciem w przyszłości studiów podyplomowych życzyliby sobie lepszego kontaktu z wykładowcami, którzy powinni być przygotowani na pełnienie nowych ról mentorów. Wciąż w naszym systemie nauczania nie do końca wykorzystane jest narzędzie konsultacji z nauczycielem. Często wynika to z braku zainteresowania studentów, lecz nierzadko z braku motywacji nauczycieli, aby odpowiednio wykorzystać czas przewidziany na indywidualne spotkanie z uczniami. Jak pokazuje badanie, jest sporo do poprawienia, aby uatrakcyjnić i przybliżyć zainteresowanym ofertę studiów podyplomowych.

Rynek usług kształcenia kieruje się swoimi prawami. Sama renoma uczelni w dzisiejszych czasach już nie wystarcza. Coraz większego znaczenia nabiera fakt praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy. Coraz mniej osób idzie na studia podyplomowe dla tzw. papieru. W tym typie studiów osoby zainteresowane szukają tego, czego nie znalazły podczas dotychczasowej nauki. Gdy nie znajdują interesujących je treści, będą szukać w innych miejscach. Wskazuje na to m.in.

---

Hotelarstwa, a także wielu innych trójmiejskich uczelni. Przygotowując się do badania postanowiliśmy, że jego przedmiotem będzie ogólna oferta studiów podyplomowych oferowanych przez Uniwersytet Gdański, nie zaś tylko oferta jednego z wydziałów, pomimo że każdy z wydziałów posiada własną odrębną ofertę, charakterystyczną dla niego. Podjęliśmy taką decyzję, ponieważ o wyborze danego kierunku decyduje często znajomość i pozycja uczelni ogółem, nie zaś samego wydziału. Uniwersytet Gdański jest największą tego typu jednostką w regionie, posiadającą najszerzą ofertę nauczania, co w głównym stopniu determinuje motywy wyboru dalszego kształcenia przez przyszłych słuchaczy. W pierwszej kolejności kierujemy się renomą uczelni, potem zaś poszukujemy wśród oferty danej uczelni kierunku odpowiedniego dla własnych potrzeb. Te spostrzeżenia zdecydowały o tym, iż badaniu poddaliśmy uczelnię jako całość. Przeprowadzone badanie ankietowe wśród wybranych studentów i absolwentów trójmiejskich uczelni miało na celu zbadanie, czy znane są im kierunki studiów podyplomowych dostępnych na Uniwersytecie Gdańskim. Dodatkowo badaniu podlegała, chęć kontynuowania nauki po ukończeniu studiów wyższych, a także motywy wyborów decydujące o podjęciu dalszego kształcenia. Badanie zostało przeprowadzone poprzez rozsyłanie ankiet za pośrednictwem poczty elektronicznej, które po zebraniu zostały wprowadzone do programu statystycznego SPSS. W badaniu udział wzięli losowo wybrani studenci i absolwenci trójmiejskich uczelni. Rozszerzenie badania o studentów i absolwentów nie tylko Uniwersytetu Gdańskiego, było umotywowane, możliwością podjęcia studiów podyplomowych przez osoby również spoza środowiska akademickiego Uniwersytetu Gdańskiego.

niniejsze badanie. Wielu zainteresowanych w ogóle nie bierze pod uwagę kontynuowania nauki w macierzystej uczelni bądź w uczelni regionalnej. Młodzi ludzie nastawieni na rozwój coraz częściej swoimi poszukiwaniami obejmują teren całego kraju, a nierzadko wyjeżdżają w tym celu za granicę. Dlatego też, jeżeli uczelnie chcą zatrzymać przy sobie najambitniejsze jednostki, a także przyciągnąć inne, powinny w najbliższych latach mocno poprawić i uaktualnić ofertę kształcenia, a także zacząć wprowadzać nowe metody nauczania z użyciem m.in. platform do kształcenia na odległość. Samo wprowadzenie takiego systemu nic nie zmieni, jeżeli za jego pośrednictwem nie będzie miał kto kształcić. Na przykładzie Portalu Edukacyjnego Uniwersytetu Gdańskiego widać, że niezbyt wielu wykładowców decyduje się na wykorzystywanie nowoczesnych technologii w nauczaniu. Wciąż zbyt wielu spośród nich trzyma się dawno nieaktualnych kanonów. Jaką wartość prezentują dla studenta treści przekazywane z poślódkłych kartek czy slajdów z treścią nieaktualizowaną od wielu lat? Naszym zdaniem żadną. W ten sposób coraz bardziej system nauczania oddala się od realiów gospodarczych.

Aby uczelnie mogła pełnić nowe funkcje w gospodarce, sama powinna dawać innym przykład poprzez adaptowanie nowoczesnych rozwiązań. To przecież w uczelniach pozostaje kwiat polskiej nauki. Kto, jak nie oni, ma odpowiednią wiedzę i możliwości, aby kształcić w swych uczniach nowoczesne postawy? Bez zmian u źródła niemożliwy będzie skok cywilizacyjny całego społeczeństwa. W nowoczesnych systemach gospodarczych jest zapotrzebowanie na całą rzeszę osób umiejących radzić sobie w szybko zmieniających się warunkach. Nie wystarczą już wybitne jednostki. Jeżeli w ogóle kiedykolwiek chcemy w Polsce mówić o gospodarce opartej na wiedzy, cały system kształcenia powinien być do tego przygotowany, czego nie można o nim powiedzieć. Niewiele jest bodźców, które pozwoliłyby wepchnąć uczelnie na nowe tory. Nie znaczy to jednak, że zmiany nie są możliwe. Jedna czy dwie ustawy nie dokonają w cudowny sposób przemiany w naszym kraju. Do tego potrzebna jest ciężka praca wszystkich, którzy odpowiadają za jego stan. Mamy być może ostatnią niepowtarzalną szansę, aby unowocześnić kraj, przyspieszyć tempo rozwoju i zrównać się poziomem życia z innymi krajami europejskimi. Jeżeli jednak zbyt późno zareagujemy i nie wykorzystamy nadarzających się okazji, pozostaniemy średniakiem Europy, który dużo mówi, a mało robi. Niedługo mija drugi rok nowego programowania 2007–2013. Tymczasem nie dzieje się nic, co pozwoliłoby z optymizmem patrzeć w przyszłość. Miejmy nadzieję, że zarówno rządzący, jak i inne klasy społeczeństwa wyrwą się szybko z tego letargu i w 2015 r. będziemy mogli cieszyć się z życia w przyjaznym obywatelom nowoczesnym kraju, który swój rozwój będzie opierał na wiedzy.

## ZAKOŃCZENIE

Rozważania na temat polskiej gospodarki opartej na wiedzy, a także możliwości transferu tejże wiedzy do środowiska gospodarczego wykazały, że nasz kraj, pomimo że dużo się o tym mówi, jest dopiero na początku przemian mających zbliżyć jego model gospodarczy do modeli najdynamiczniej rozwijających się państw. Studia podyplomowe okazują się jedną z możliwych i skutecznych, acz nie do końca doskonałych w obecnej formie, dróg transferu wiedzy do gospodarki. Ich oferta i sposób przekazywania wiedzy wymagają dalszej ewolucji i odejścia od obecnego modelu, który w małym stopniu kształci cechy wymagane od nowoczesnego pracownika wiedzy.

## STRESZCZENIE

W opracowaniu, obok ogólnych rozważań, zwrócono uwagę na rolę uczelni w transferze wiedzy, zwłaszcza tej, która przekazywana jest w ramach studiów podyplomowych. W nauczaniu winno się kierować faktem, że ma to być wiedza przekazywana do jednostek dojrzałych, które wiedzą, czego im potrzeba. Jest to z tego punktu widzenia zagadnienie bardziej aktualne i ważne, ponieważ wiedza transferowana poprzez studia podyplomowe jest tą, która z największym pożytkiem może być wykorzystana w środowisku gospodarczym. Dostarcza praktykom bezpośrednio największych korzyści, poprawiając ich potencjał konkurencyjności na rynku pracy, a zatrudniającym ich organizacjom zwiększa zdolność do konkurowania.

Przeprowadzone rozważania na temat polskiej gospodarki opartej na wiedzy, a także możliwości transferu tejże wiedzy do środowiska gospodarczego wykazały, że nasz kraj, mimo że dużo się o tym mówi, jest dopiero na początku przemian mających zbliżyć jego model gospodarczy do modeli najdynamiczniej rozwijających się państw. Studia podyplomowe okazują się jedną z możliwych i skutecznych, acz nie do końca doskonałych w obecnej formie, dróg transferu wiedzy do gospodarki. Ich oferta, jak i sposób przekazywania wiedzy wymagają dalszej ewolucji i odejścia od obecnego modelu, który w małym stopniu kształci cechy wymagane od nowoczesnego pracownika wiedzy.

## SUMMARY

TRANSFER OF KNOWLEDGE FROM THE COLLEGE TO THE ECONOMIC ENVIRONMENT

The elaboration apart from general analysis focuses on the role of universities in the transfer of knowledge, especially the knowledge transferred through post-graduate programs. The transfer should be spearheaded by a known fact that such knowledge is transferred to mature audiences who have explicit needs. The presented issue is very up to date at the same time being very important considering that the knowledge transfer through post-graduate programs is specifically that kind of knowledge which could be utilized with great success by the business environment. Such knowledge delivers directly to experienced professionals the most important benefits improving their competitive potential on the work market at the same time the organizations that employ those professionals gain greater competitive advantage.

The conducted in the analysis of the Polish economy based on knowledge, as well as the possibility of said knowledge transfer into the business environment have proven that our country, even though much has been said on the subject, is at the beginning stages of transformations aiming at changing of the business model in such a way that it is similar to the business model of the most dynamically developing nations. Post-graduate programs seem as one of the possible and efficient – but not ideal in their present form – knowledge transfer methods into the business environment. The business offer of those programs as well as the knowledge transfer methods require further evolution and departure from the current model which only in small part teaches qualities required for a modern knowledge worker.

*Translated by Bogdan Nogalski*