

Janusz Olearnik

Przedsiębiorczość jako element nowoczesnej orientacji szkoły wyższej

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 29, 89-98

2013

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

*JANUSZ OLEARNIK**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO ELEMENT NOWOCZESNEJ ORIENTACJI SZKOŁY WYŻSZEJ

Streszczenie

Szkoły wyższe mogą i powinny w swoich zachowaniach ekonomicznych, organizacyjnych i rynkowych kierować się orientacją przedsiębiorczą i stosować metody działań oparte na fundamentalnych założeniach przedsiębiorczości, takich jak: innowacyjność, kreatywność, dynamizm, racjonalność gospodarcza, realizując model uczelni przedsiębiorczej. Należy dążyć do sytuacji, w której postawa przedsiębiorcza, przypisywana podmiotom zorientowanym na rynek, i uzyskanie określonych wyników ekonomicznych, będą atrybutem współczesnych szkół wyższych, wyznacznikiem ich orientacji oraz rzeczywistych działań, a także jedną z kluczowych podstaw decyzji w zarządzaniu uczelnią.

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, przedsiębiorczość, zarządzanie uczelnią, nowoczesna orientacja.

* janusz@olearnik.pl.

Wprowadzenie

W artykule skoncentrowano się na wiedzy dotyczącej dwóch obszarów – przedsiębiorczości i sektora usług edukacji wyższej, w tym zarządzania uczelniami. W myśl kluczowej tezy zaprezentowanej w artykule, atrybutem nowoczesnie zorientowanej szkoły wyższej – jako podmiotu funkcjonującego w określonym środowisku swoich interesariuszy – powinna być przedsiębiorczość.

Przedsiębiorczość – także szkoły wyższej

Średnio rozwinięty i dość wąski obszar badawczy dotyczący przedsiębiorczości znajduje się w obrębie nauk o zarządzaniu, a główne problemy podejmowane w jego zakresie to: czynniki przedsiębiorczości w biznesie; przedsiębiorczość jako aktywne rozwijanie nowych przedsięwzięć gospodarczych; postawy przedsiębiorcze ludzi i ich uwarunkowania; formy zachowań przedsiębiorczych; atrybuty przedsiębiorczości – innowacyjność, kreatywność, dynamizm i inne; przedsiębiorczość w wymiarach krajowym i międzynarodowym; przedsiębiorczość w różnych dziedzinach życia gospodarczego. Można wyróżnić dwa ujęcia przedsiębiorczości:

- behawioralne – w którym przedsiębiorczość rozumiana jest jako określony sposób zachowań psychologicznie i społecznie uwarunkowanych, postaw, podejścia ludzi odgrywających różne role w funkcjonowaniu podmiotów społeczno-gospodarczych,
- menedżerskie – w którym przedsiębiorczość pojmowana jest jako postawy i działania podmiotów – menedżerów w organizacjach lub całych organizacji.

Przedmiot badań, jakim jest funkcjonowanie podmiotów edukacji wyższej, nie jest obszarem jednorodnym. W takich obszarach naukowych, jak: ekonomia, zarządzanie, finanse, demografia, częściej obserwuje się dokonania badawcze związane z problematyką makroskali, dotyczące na przykład: całego sektora edukacyjnego, systemu szkolnictwa wyższego i jego uwarunkowań oraz przekształceń, edukacji na tle sektora usług i przemian demograficznych. Mniej jest poszukiwań naukowo-badawczych, związanych z postrzeganiem szkół wyższych jako podmiotów rynkowych, jako podmiotów zarządzania bądź marketingu, jako obszarów komercyjnych, objętych regułami ekonomicznej efektywności.

Połączenie dwóch powyższych obszarów badawczych – przedsiębiorczości oraz szkół wyższych – jest, jak dotąd, raczej sporadyczne. Dzieje się tak zapewne

dlatego, że jeszcze do niedawna niemal cały sektor edukacji wyższej należał do sfery *non profit*, w której uczelnie funkcjonowały jako element systemu usług finansowanych w całości z budżetu państwa, a kategorie, takie jak: rachunek ekonomiczny, strategiczne myślenie, nowoczesne zarządzanie czy przedsiębiorczość, były całkowicie obce.

W latach 90. XX wieku w polskim sektorze edukacji wyższej nastąpiło urynkowanie, a wraz z nim komercjalizacja znacznej jego części. Pojawiła się konieczność prorynkowej reorientacji uczelni i znacznie głębszej ekonomicznej refleksji. Wraz z tymi zjawiskami aktualna stała się kwestia przedsiębiorczości uczelni, rozumianej jako formuła jej działania podporządkowana celom ekonomicznym, innowacyjności i rozwojowi.

Nastąpił też rozwój badań naukowych na temat przedsiębiorczości szkoły wyższej, których przedmiotem było zgłębienie istoty tego zjawiska; objaśnienie jego uwarunkowań, prawidłowości i tendencji; dostarczenie naukowego wsparcia dla działań podmiotów sektora edukacji wyższej. Można wskazać dwie istotnie próby podjęte w tym obszarze. Pierwsza to badania przeprowadzone w latach 2008–2009 pod kierownictwem M. Pluty-Olearnik¹, których głównym przedmiotem była relacja uczelni z otoczeniem i analiza konkurencyjności uczelni w środowisku rynkowym. Jako drugą ważną próbę należy wskazać badania przeprowadzone w 2009 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, poświęcone przedsiębiorczości akademickiej², które ukształtowały określone podejście do przedsiębiorczości na uczelniach, sprowadzając ją do aktywności gospodarczo-biznesowej pracowników i studentów szkoły wyższej, pozostawiając na boku przedsiębiorczą orientację uczelni jako samodzielnego podmiotu. Podejście to należy ocenić jako zawężone i skoncentrować się na takiej przedsiębiorczości akademickiej, która dotyczy uczelni jako całości, wyodrębnionego podmiotu, uczestnika rynku; wiąże się z zarządzaniem uczelnią, jej finansowaniem, marketingiem i procesami rozwojowymi. Podejście to cechuje nowoczesne postrzeganie szkoły wyższej, którego istotą jest poszerzenie jej dotychczasowego modelu, bazującego na nadrzędnej roli edukacji i badań naukowych, o element przedsiębiorczości rozumianej jako kształtowanie aktywnych zachowań uczelni, umożliwiających jej samodzielne działanie na rynku.

¹ *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, red. M. Pluta-Olearnik, Difin, Warszawa 2009.

² *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*, badanie zrealizowane w ramach projektu własnego PARP, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

Zewnętrzne uwarunkowania

Przedsiębiorczość najczęściej postrzegana jest jako walor człowieka, zbiór jego właściwości, cech charakterologicznych. Nie można jej przekazać, trudno jej nauczyć, jednak można ją ukształtować, jak postawy czy charakter. Uczelnie pragną kształcić przedsiębiorczych absolwentów, firmy poszukują przedsiębiorczych pracowników, walor przedsiębiorczości zdaje się być kluczem do sukcesu zawodowego i kariery w biznesie poszczególnych osób. Warto się zastanowić, czy i w jaki sposób przedsiębiorczość można odnosić do podmiotu gospodarczego, instytucji, organizacji czy uczelni.

Podmioty działające w gospodarce, funkcjonujące w warunkach rynkowych, muszą być przedsiębiorcze i to w najwyższym stopniu, inaczej poniosą biznesową porażkę. Można nawet wskazać następującą zależność: im większe jest uzależnienie danego podmiotu od rynku, tym większe znaczenie ma dla niego walor przedsiębiorczości. Jaskrawym przykładem są organizacje sfery budżetowej, działające w przeważającym stopniu poza rynkiem, które nie wykazują na ogół żadnych przejawów przedsiębiorczości, a źródłem ich powodzenia jest poprawne wykonywanie statutowych funkcji w połączeniu z prawidłowym wykorzystaniem przydzielonych im środków budżetowych.

Również wyższe szkoły publiczne (określane dawniej jako uczelnie państwowe) były i w znacznym stopniu nadal pozostają elementem sfery budżetowej. Konstytucyjne prawo polskich obywateli do bezpłatnej edukacji (także wyższej) nałożyło na państwo obowiązek finansowania działalności uczelni i jego długotrwale praktykowanie uniemożliwiło ukształtowanie przedsiębiorczości uczelni.

W ostatnich latach wpływ na zmianę sytuacji miały następujące zjawiska:

- dopuszczenie odpłatnych form kształcenia na uczelniach publicznych – studia niestacjonarne, podyplomowe, MBA, kursy specjalistyczne,
- powstanie uczelni niepublicznych, które korzystają ze wsparcia budżetu państwa w bardzo ograniczonym zakresie,
- konkurowanie uczelni publicznych z niepublicznymi, a także w obrębie każdej z tych grup, o klientów (studentów) i środki finansowe,
- konkurencja ze strony uczelni zagranicznych,
- możliwość aplikowania o środki finansowe z Unii Europejskiej, przydzielane na podstawie selekcji składanych przez uczelnie projektów, spełniających takie kryteria, jak: racjonalność, efektywność, oryginalność, innowacyjność,

- zwiększenie rygoru finansowego i dyscypliny budżetowej, przy wciąż niedostatecznym finansowaniu uczelni ze środków publicznych, co podnosi znaczenie samofinansowania i wymusza na uczelniach większą gospodarność.

Powyższe zjawiska spowodowały, że zagadnienie przedsiębiorczej uczelni stało się bardzo aktualne, a od samych uczelni oczekuje się dążenia do ukształtowania takich systemów organizacyjno-prawnych i praktyk funkcjonowania, by przedsiębiorczość była wyznacznikiem ich strategii, kryterium dokonywanych wyborów oraz przymiotem ludzi tworzących uczelniane gremia kierownicze.

Pojawiło się nawet określenie „uniwersytet przedsiębiorczy”, czyli taki, który dąży do uzyskania silnej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej na rynku dydaktycznym i badawczym, uzyskuje korzyści z komercjalizacji swojej działalności badawczej, pracuje na rzecz otoczenia, uzyskując w zamian wymierne korzyści³.

Cztery atrybuty przedsiębiorczości uczelni

Jak już zaznaczono, przedsiębiorczość uczelni jest zagadnieniem bardzo aktualnym, należy zatem przedstawić kryteria jego oceny, sposoby badania i kształtowania. W artykule, mającym charakter przyczynkarski, omówiono cztery atrybuty przedsiębiorczości uczelni.

Za uczelnię przedsiębiorczą uznaje się taką, którą w jej celach i regułach działania, a także w praktyce funkcjonowania i rozwoju cechuje każdy z czterech wskazanych atrybutów. Stopień (natężenie) danej orientacji może być różny, niepełny, może się zmieniać, co daje podstawy do ocen i wniosków dotyczących przedsiębiorczości danej uczelni i jej dystansu do modeli przyjętych za wzorce.

Pierwszym atrybutem jest orientacja ekonomiczna, a ściślej – ekonomiczno-finansowa. Jej wyrazem jest przyjęcie efektywności ekonomicznej jako jednego z głównych celów działania szkoły wyższej. O ile w systemie opartym wyłącznie na centralnym budżetowaniu uczelni, za jedyne kryterium sprawności ekonomicznej przyjmowano wydatkowanie przydzielonych na dany okres środków finansowych zgodnie z przepisami, to przy orientacji ekonomicznej na pierwszy plan wysuwają się takie kategorie, jak: przychody, koszty, wyniki finansowe. Organy statutowe większości uczelni zajmują się tymi kwestiami przy okazji opiniowania lub zatwierdzania sprawozdań finansowych za dany okres obrachunkowy,

³ G. Gorzelak, *Uniwersytet przedsiębiorczy*, „Forum Akademickie” 2009, nr 1.

a osobą najbardziej w to zaangażowaną jest kwestor. Przychody, koszty, wyniki finansowe i towarzyszące im wskaźniki powinny być tymczasem kluczowymi elementami planowania, monitorowania, weryfikowania i ocen przed, w trakcie i po zakończeniu roku obrachunkowego lub/i akademickiego.

Należy odróżniać orientację ekonomiczną od komercyjnej. Ta pierwsza znajduje odzwierciedlenie także w polityce kosztów uczelni wydatkującej środki budżetowe (koszty – planowane, ponoszone, restrukturyzowane – są kategorią ściśle ekonomiczną). Oznacza to, że gospodarowanie środkami publicznymi wymaga orientacji ekonomicznej. Orientacja komercyjna odnosi się natomiast tylko do działalności polegającej na zarobkowym wykonywaniu usług, a podstawowym kryterium jest w jej przypadku skuteczność i efektywność ekonomiczna sprzedaży. Oznacza to, że każda działalność komercyjna ma wymiar w pełni ekonomiczny, natomiast orientacja ekonomiczna ma wymiar szerszy niż podejście komercyjne.

Drugim atrybutem przedsiębiorczości uczelni jest orientacja rynkowa. Oznacza to, że rynek, a ściślej ujmując – mechanizm rynkowy, przyjmuje się jako istotne kryterium bieżących i rozwojowych decyzji uczelni, dla której podstawowe znaczenie mają trzy rynki:

- rynek pracy – jako docelowe miejsce i zbiór wymogów dla absolwentów uczelni, a także źródło pozyskiwania kadr,
- rynek usług edukacyjnych – jako przestrzeń nieuniknionego konkurowania z innymi podmiotami, przy czym konkurowanie to odbywa się na trzech głównych płaszczyznach: ofert, cen oraz marki (renomy) uczelni,
- rynek badań naukowych i produktów innowacyjnych – jako miejsce poszukiwań adresatów i partnerów dla badań naukowych wykonywanych przez uczelnie.

Dla uczelni oznacza to wymóg utrzymywania ścisłych relacji z wymienionymi rynkami, prowadzenia dwustronnej komunikacji, badania i monitorowania rynków, a także prowadzenia szeroko pojętych działań marketingowych.

Trzecim atrybutem jest orientacja innowacyjna. Dla wielu uczelni jest ona oczywista i realizowana w praktyce. Traktując innowacyjność jako atrybut przedsiębiorczości uczelni, dowartościowuje się kategorię przedsiębiorczości, poszerzając ją o jakże istotną cechę. Innowacyjność uczelni i jej rozwój należy traktować jako fundamenty jej strategii, a wówczas można uznać, że opcja proinnowacyjna i prorozwojowa wyrażają przedsiębiorczą postawę uczelni.

Czwartym atrybutem przedsiębiorczości jest orientacja menedżerska. Konieczne jest tworzenie takich systemów zarządzania uczelnią, w których obok podejścia akademickiego (wyrażającego się przez określone struktury, zasady, tradycje, uwarunkowania) istnieje podejście menedżerskie, oparte na regułach biznesowych i współczesnych metodach i technikach zarządzania, stosowanych w przedsiębiorstwach. Podejścia te muszą współtworzyć praktykę zarządzania uczelnią; nie ma mowy o wyłączeniu lub zdecydowanej dominacji któregoś z nich.

W obrębie każdego z wyżej przedstawionych atrybutów przedsiębiorczości należy poszukiwać konkretnych cech uczelni w postaci: założeń, celów, reguł działania, postaw ludzi i organów uczelni, wewnętrznych praw, organizacji, osiągnięć, dobrych praktyk i innych przejawów przedsiębiorczości lub jej niedostatków w funkcjonowaniu uczelni.

Cechy szczegółowe przedsiębiorczej orientacji szkoły wyższej

Do każdego z omówionych atrybutów przedsiębiorczości można przypisać konkretne cechy szkoły wyższej. Ich występowanie należy traktować jako przejaw orientacji przedsiębiorczej danej uczelni, zachowując dystans do jakościowego i raczej subiektywnego charakteru takich ocen. Poniżej przedstawiono zbiory cech właściwych dla danej orientacji.

1. Uczelnia posiada atrybut w postaci orientacji ekonomicznej, jeśli charakteryzuje się następującymi cechami:
 - w jej misji lub innych dokumentach podstawowych zawarto (choć w pewnym zakresie) deklaratywną orientację na osiągnięcie efektywności ekonomicznej,
 - w jej strategii występują cele lub/i działania o charakterze proefektywnościowym,
 - źródła finansowania jej działalności bieżącej i rozwoju są zdywersyfikowane,
 - wykazuje dodatni wynik ekonomiczny w swoich rocznych sprawozdaniach finansowych,
 - wartość bilansowa jej aktywów wykazuje tendencję rosnącą.
2. Uczelnia posiada atrybut przedsiębiorczości w postaci orientacji rynkowej, jeśli charakteryzuje się następującymi cechami:

-
- bada i obserwuje losy swoich absolwentów,
 - utrzymuje związki z pracodawcami (rady, konwenty, obecność uczelni w organizacjach środowiskowych, wykłady menedżerów i specjalistów z praktyki gospodarczej),
 - programy studiów są elastyczne i uwzględniają zmienne warunki rynku pracy, a nowe kierunki studiów i nowe specjalności tworzone są pod wpływem tendencji na rynku pracy,
 - wyszukuje lub posiada partnerów z obszaru praktyki gospodarczej do realizacji swoich badań naukowych,
 - doskonale zna środowisko konkurencyjne i stale je monitoruje.
3. Uczelnia posiada atrybut przedsiębiorczości w postaci orientacji innowacyjnej, jeśli charakteryzuje się następującymi cechami:
- jest aktywna w kreowaniu nowych przedsięwzięć dydaktycznych, takich jak: nowe kierunki i specjalności, studia podyplomowe, kursy specjalistyczne,
 - organizuje zindywidualizowane (zamawiane) projekty dydaktyczne dla konkretnego odbiorcy, najczęściej biznesowego,
 - przygotowuje lub/i prowadzi przedsięwzięcia inwestycyjne o dużej skali, takich jak: zakup nieruchomości, budowa nowych lub rozbudowa istniejących obiektów,
 - zapewnia wysoki poziom i rozwój w odniesieniu do technicznego wsparcia dydaktyki i badań naukowych,
 - jest umiędzynarodowiona – zwłaszcza rozwój kontaktów międzynarodowych i przyrost liczby partnerów zagranicznych.
4. Uczelnia posiada atrybut przedsiębiorczości w postaci orientacji menedżerskiej, jeśli charakteryzuje się następującymi cechami:
- posiada sprawny system zarządzania finansami, umożliwiający: pozyskiwanie źródeł finansowania; planowanie i analizę przychodów, kosztów i wyników; współpracę z instytucjami finansowymi; pozyskiwanie środków z Unii Europejskiej,
 - realizuje systemowe działania marketingowe, takie jak: planowanie marketingowe, badania rynku, działania dotyczące promocji i public relations, a w jej strukturze funkcjonuje komórka marketingowa,
 - posiada system motywujący pracowników do innowacyjności i działań proefektywnościowych,

- posiada system zapewnienia jakości,
- posiada nowoczesny system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej z takimi elementami, jak: szybki Internet, intranet, e-biblioteka, e-dziękany.

Podsumowanie

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na pojęcia rynku i ekonomii, z którymi przedsiębiorczość szkoły wyższej jest nierozłącznie związana.

Współczesne uczelnie są podmiotami rynkowymi bez względu na to, czy to zauważają, czy nie. Trudno wskazać taki model uczelni, której pozycja rynkowa wynikałaby wyłącznie z jej tradycji, autorytetu, środowiskowego prestiżu. Aktywne uczelnie budują swoje pozycje rynkowe w sposób profesjonalny, także z użyciem środków marketingowych i – co należy podkreślić – są w tym skuteczne. Najbliżej pierwszego modelu byłby na przykład Uniwersytet Jagielloński, którego pozycja rynkowa wydaje się niezagrożona w świetle owej tradycji, autorytetu i prestiżu, zaś jako ilustrację przeciwstawnego modelu można wskazać najbardziej znaną polską uczelnię niepubliczną – Akademię Leona Koźmińskiego, która zbudowała od podstaw swoją doskonałą pozycję rynkową, nie mając ani tradycji, ani autorytetu, ani prestiżu, ale prezentując od samego początku swojego istnienia profesjonalną orientację rynkową, właściwą dla uczelni. Droga w przyszłość wszystkich uczelni wiedzie przez rynek i kto tego nie dostrzega, może jej niepotrzebnie nadłożyć lub nawet zabłądzić.

Przedsiębiorczość jest nierozzerwalnie spleciona z ekonomią, choć uczelnie rozmaicie postrzegają orientację ekonomiczną i jej konkretne atrybuty. Trudno wskazać jakiś gotowy szablon, raczej mnożą się pytania: ile ma być ekonomii w misjach i strategiach szkół wyższych; czy obok społecznej i środowiskowej misji uczelni jest miejsce na jej efektywność ekonomiczną; ile rachunku ekonomicznego, a ile obligatoryjnej kalkulacji w decyzjach uczelni; czy uczelnia ma maksymalizować wyniki i wskaźniki finansowe; jaka jest optymalna struktura źródeł finansowania uczelni; czy i gdzie jest granica różnicowania między uczelniami publicznymi i niepublicznymi. Odpowiedź na te i podobne pytania jest bardzo ważna dla oceny przedsiębiorczości uczelni i tworzenia warunków do ich rozwoju. Związek z przedsiębiorczością jest w tym przypadku tak silny, że poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania należy traktować jako wyzwanie do dalszych poszukiwań w przedstawionym obszarze badawczym.

**THE SPIRIT OF ENTERPRISE AS AN IMPORTANT FEATURE
OF NEW UNIVERSITY ORIENTATION**

Summary

Universities – in their economic, organizational and market behavior – should use the enterprising orientation and apply methods of management based on fundamental rules of enterprise, such as: creativity, dynamism, economic rationality, innovation, realizing the model of the enterprising university. The spirit of enterprise is always treated as the main feature of market-oriented and profit-oriented organizations. Actually it should be the attribute of contemporary universities, an important determinant of their orientation and actual activity and the basis of their managerial.

Translated by Janusz Olearnik

Keywords: university, entrepreneurship, management of university,
modern orientation.