

Studia i Materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego



7

# ORGANIZACJE PRZEDSIĘBIORSTWA I RYNKI KAPITAŁOWE W OTOCZENIU GLOBALNYM

Krzysztof Leja\*

## Organizacja sieciowa uczelni – studium wykonalności

Uczelnie, podobnie jak inne organizacje, prowadzą działalność w szybko zmieniającym się otoczeniu. Miarą szybkości reakcji na słabe sygnały z otoczenia jest tworzenie na ich podstawie wiedzy relacyjnej i kojarzenie jej z wiedzą sytuacyjną, co może decydować o pozycji konkurencyjnej uczelni (Kozłowski 2004, s. 99-100). Wymaga to połączenia elementów przebojowości i przedsiębiorczości (Kozłowski 2004, s. 100). Czy jest to możliwe we współczesnej uczelni? A może jest konieczne. Burton Clark zajmujący się od wielu lat badaniami nad szkolnictwem wyższym wyróżnia pięć cech charakteryzujących przedsiębiorczy uniwersytet. Są nimi: 1) wzmocnienie centrum kierującego uczelnią, w tym zmniejszenie roli organów kolegialnych na rzecz organów jednoosobowych; 2) rozwój struktur łączących uczelnię z otoczeniem (centra transferu technologii, stowarzyszenia absolwentów, tworzenie instytucjonalnych kontaktów z biznesem, rozwijanie kształcenia ustawicznego); 3) zmniejszanie uzależnienia od finansowania budżetowego; 4) inspirowanie i stymulowanie podstawowych (tradycyjnych) jednostek organizacyjnych uczelni do przedsiębiorczości; 5) upowszechnianie kultury przedsiębiorczej wśród społeczności akademickiej (Clark 1998, s. 5-8). Jabłocka komentując propozycje Clarka stawia bardzo istotne pytanie: „czy uniwersytet jest przedsiębiorczy jako całość organizacyjna w wyniku określonej całościowej strategii instytucjonalnej, czy też jest przedsiębiorczy w efekcie przedsiębiorczości poszczególnych pracowników, a organizacyjna przedsiębior-

---

\* Dr inż. Krzysztof Leja, Politechnika Gdańska, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną.

czegoś to jedynie wypadkowa suma przedsiębiorczości akademickiej” (Jabłeczka 2004, s. 37). Rozważania nad kształtem przedsiębiorczego uniwersytetu prowokują do postawienia pytania, w jaki sposób uczelnia powinna się zmieniać, aby sprostać wyzwaniom turbulentnego otoczenia. Brian Denman wskazuje na nieuchronność zmian w uniwersytecie XXI wieku, identyfikując następujące wyzwania stojące przed współczesną uczelnią: 1) elastyczność oferty naukowej i dydaktycznej, aby coraz lepiej sprostać oczekiwaniom potencjalnych klientów, 2) wyrzeczenie się pełnej swobody w kształtowaniu oferty edukacyjnej i podejmowania decyzji dotyczących programów studiów wyłącznie w oparciu o własne zasoby, 3) zmiana paradygmatu roli uczelni – instytucji traktującej wiedzę jako wartość autoteliczną na rzecz organizacji będącej pod coraz większą presją otoczenia – zarówno ze strony państwa (instytucji zajmujących się dystrybucją środków budżetowych), jak i otoczenia rynkowego oczekującego wiedzy utylitarnej, 4) reorientacja struktur organizacyjnych uczelni w kierunku ich uelastycznienia (Denman 2005, s. 24).

Konieczność zmian w funkcjonowaniu uczelni dostrzegło również Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów, opracowując Deklarację z Glasgow *Silne Uniwersytety dla silnej Europy*. W deklaracji tej czytamy m.in. „Europa potrzebuje silnych i twórczych uniwersytetów jako głównych aktorów kształtujących europejskie społeczeństwo wiedzy przez umożliwienie szerokiego dostępu do studiów, przez rozwój oferty kształcenia ustawicznego oraz przez promocję jakości i doskonałości w nauczaniu, uczeniu się, badaniach naukowych i działaniach innowacyjnych” (Deklaracja 2005). Dalej czytamy, że uniwersytety będą doskonalić swoje struktury i zdolności przywódcze, aby skutecznie realizować misję. Podkreśla się również, że „uniwersytet będą działać na rzecz społeczeństwa”. Szczególną rolę w budowaniu silnych uniwersytetów w globalnym i konkurencyjnym otoczeniu twórcy deklaracji przypisują współpracy uczelni z różnych krajów (Deklaracja 2005).

Zasadnicze pytania, odnoszące się do organizacji uczelni, na które autor opracowania będzie starał się odpowiedzieć są następujące:

- czy język nauki i deklaracji można przełożyć na konkretne działania w uczelniach,

Or  
–  
:  
– l  
z  
zm  
org  
Or  
raci  
ucz  
rów  
war  
cyjr  
częś  
mov  
Fun  
my  
mer  
te).  
bad  
(zwl  
zani  
repr  
cje,  
nie c  
wył  
ozna  
nauk  
integ  
tyczn  
nie są  
nowa  
budż

- jakie zmiany w organizacji uczelni są konieczne, aby sprostać wyzwaniom,
- które z istniejących rozwiązań organizacyjnych w uczelni należy zachować?

W opracowaniu podjęto próbę analizy możliwości wprowadzania zmian organizacyjnych w uczelni, polegających na tworzenia sieci organizacyjnych.

### Organizacja uczelni – status quo

Działalność uniwersytetów koncentruje się na czterech obszarach: kształceniu, badaniach naukowych, wdrożeniu i integracji uczelni z otoczeniem (Jacob et.al 2003, s. 49). Znaczenie tych obszarów wyraźnie się jednak zmienia. I tak kształcenie obejmuje opracowanie oferty dydaktycznej dla uczniów (festiwale nauki, targi edukacyjne, kursy przygotowawcze), studentów (programy studiów coraz częściej interdyscyplinarnych), absolwentów uczelni (studia podyplomowe komercyjne i dofinansowywane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego), przedsiębiorców i innych osób (różne formy kształcenia ustawicznego prowadzone zarówno na zasadach komercyjnych, jak i współfinansowane ze środków UE, wykłady otwarte). Obszar badań naukowych nazywany jest częściej działalnością badawczo-rozwojową (B+R). Finansowanie tej sfery działalności (zwłaszcza ze środków pozabudżetowych) uzależnione jest od wskazania spodziewanych efektów wdrożeniowych. W dorobku uczonych reprezentujących uczelnie techniczne efektami są nie tylko publikacje, ale także wdrożenia, nowe technologie, patenty etc. Rozszerzenie określenia działalności B+R o człon związany z wdrażaniem nowych technologii (RTD – *research & development & technology*) oznacza akcentowanie związku badań prowadzonych w instytutach naukowych z wykorzystaniem ich efektów w praktyce. Wreszcie integracja uczelni z otoczeniem jest ważna, gdyż to otoczenie (polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne) wydaje swoiste przyzwolenie społeczne (podatników) na finansowanie, a tym samym funkcjonowanie uczelni. Dopóki głównym źródłem finansowania uczelni jest budżet państwa, trudno domagać się pełnej autonomii. Uniwersytet

szerząc wiedzę, odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu otoczenia, a jednym z ważnych zadań uczelni jest wyjaśnianie szeroko rozumianym klientom uczelni różnego znaczenie określenia „odkrycia naukowe” w zależności od dziedziny nauki.

Struktury organizacyjne uczelni mogą stanowić przeszkodę w doskonaleniu działalności w wymienionych obszarach, zwłaszcza w zakresie szybkości reakcji na zmieniające się oczekiwania otoczenia. Można tu wyróżnić trzy rodzaje barier: wertykalne, horyzontalne i zewnętrzne (tab.1).

**Tabela 1. Typy barier w uczelni**

Typ bariery	Opis	Skutki występowania bariery
Wertykalna	Hierarchia: <ul style="list-style-type: none"> <li>● władze rektorskie</li> <li>● władze dziekańskie</li> <li>● dyrekcja instytutów</li> <li>● kierownicy katedr</li> <li>● kierownicy zakładów</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Długi czas przepływu informacji (górną-dół-górną), przy założeniu zachowania drogi służbowej.</li> <li>2. Trudności w koordynacji działalności uczelni (strategia uczelni a strategia poszczególnych jednostek organizacyjnych).</li> <li>3. Dublowanie działań administracyjnych na szczeblu uczelni i wydziałów wzmocnione brakiem profesjonalnych kadr menedżerskich przygotowanych do kierowania uczelnią na różnych szczeblach.</li> <li>4. Możliwość wypaczania i blokowania informacji.</li> </ol>
Horyzontalna	Struktura organizacyjna: <ul style="list-style-type: none"> <li>● uczelnia</li> <li>● wydział</li> <li>● instytut</li> <li>● katedra</li> <li>● zakład</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrudniona organizacja studiów interdyscyplinarnych, gdyż partykularne interesy poszczególnych jednostek dominują nad realizacją oczekiwań klientów.</li> <li>2. Dublowanie kierunków studiów na różnych wydziałach.</li> <li>3. Trudności prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej z wykorzystaniem potencjału intelektualnego oraz aparatury badawczej z różnych jednostek organizacyjnych.</li> <li>4. Syndrom „wroga wewnętrznego” w uczelni.</li> </ol>
Zewnętrzna	Bariery w relacjach uczelnia – otoczenie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niewielki wpływ otoczenia na działalność uczelni (nieaktywne rady społeczne uczelni).</li> <li>2. Zbyt mały udział otoczenia (biznesowego) w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej z uwagi na rozmijanie się oferty z oczekiwaniami.</li> <li>3. Misja i strategia uczelni kierowana do potencjalnych klientów (jednokierunkowo).</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jacob M., Hellström M. 2003, s. 60.

W tabeli wymieniono szereg barier występujących w uczelni. Problem w tym, że bariery te utrudniają a nawet w skrajnych przypadkach uniemożliwiają przepływ wiedzy w uczelni. Karl Eric Sveiby, jeden z twórców zarządzania wiedzą, opisał sposoby oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości, analizując proces transferu i konwersji wiedzy między poszczególnymi członkami organizacji, strukturą wewnętrzną organizacji i jej strukturą zewnętrzną (Sveiby 2005, s. 49). Zdaniem Sveiby to właśnie jakość wspomnianych relacji generuje wartość. Trudno sobie wyobrazić likwidację barier przedstawionych w tabeli, jednak zasadne jest ich zidentyfikowanie oraz ustalenie, które z nich przeszkadzają w realizacji misji uczelni. Bariery te mogą różnić się w istotny sposób w zależności od typu uczelni, a nawet wewnątrz niej, w podstawowych jednostkach organizacyjnych.

### Organizacja sieciowa uczelni

Wskazując występujące bariery, nasuwa się przekonanie o konieczności poszukiwań nowych form organizacyjnych w zakresie doskonalenia funkcjonowania uczelni. Organizacja uczelni jest przykładem biurokracji profesjonalnej, gdzie pracownicy wykonują swoje zadania względnie niezależnie od siebie (Mintzberg 1983, s.189-213). Taka organizacja oraz coraz szersza autonomia uczelni sugeruje sprawdzenie zasadności implementacji sieci organizacyjnych we współczesnej uczelni. Przemawia za tym również to, że uczelnie w coraz większym zakresie realizują projekty finansowane ze środków UE, które najczęściej wymagają udziału specjalistów z różnych dziedzin, a tym samym zatrudnionych w różnych miejscach. Postulowana powszechnie konieczność uelastycznienia programów kształcenia wymaga również spojrzenia na zadania dydaktyczne uczelni z pominięciem barier organizacyjnych, kierując się przede wszystkim interesami studentów – klientów na rynku usług edukacyjnych. Aby sprawdzić możliwość wdrożenia takich rozwiązań w uczelni, konieczne jest sprecyzowanie głównych cech, jakimi charakteryzują się organizacje sieciowe. Organizacje te wiążą się z układem koope-

racyjnym partnerów, z tym że kooperacja odnosi się do współdziałania na szczeblu taktycznym i operacyjnym, a sieć międzyorganizacyjna odnosi się do współpracy wpisanej w strategię organizacji. Łobos wymienia następujące cechy organizacyjne sieci:

- koordynacja działań i dostosowanie wszelkich procedur wewnątrz organizacji, które można określić jako *harmonizacja organizacji*, co różni sieć od klasycznej wymiany rynkowej,
- podejmowanie decyzji w sprawie wykorzystywania zasobów zarówno indywidualnie (podobnie jak na rynku), jak i wspólnie przez partnerów sieci,
- wymiana informacji o partnerach i współpraca między nimi ma charakter powtarzalny i obejmuje dłuższy horyzont czasowy,
- współpraca i współdziałanie a nie konkurencja są formą koordynacji działań partnerów w sieci (Łobos 2005, s. 162; Łobos 2000, s. 97).

Na pytanie, czy uczelnia mogłaby stać się organizacją sieciową, można będzie odpowiedzieć analizując kolejno każdy z tych celów w odniesieniu do współczesnej uczelni.

Po pierwsze, koordynacja działań przedstawicieli poszczególnych jednostek organizacyjnych tworzących sieć należałaby do władz uczelni (silne centrum sterujące Clarka) lub tej jednostki organizacyjnej (lub osoby), która w sieci będzie pełnić rolę „firmy-integratora”. Stworzenie wspólnego programu studiów w ramach sieci, a także prowadzenie wspólnych badań naukowych, leży w interesie zarówno poszczególnych jednostek, jak i całej uczelni, gdyż w ten sposób można zaproponować znacznie szerszą ofertę potencjalnym klientom.

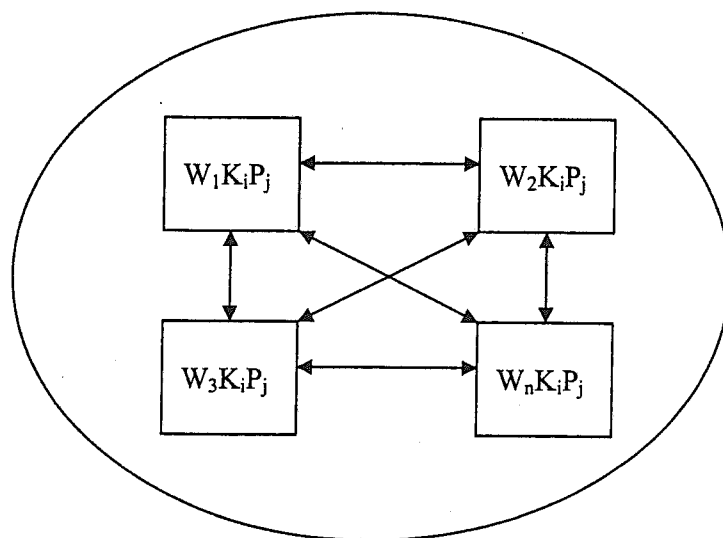
Po drugie, autonomia uczelni zapewnia swobodę podejmowania ważnych decyzji. Nowe regulacje prawne pozwalają na tworzenie studiów interdyscyplinarnych, a szczególne zadania w tym zakresie należą do przedstawicieli zainteresowanych jednostek organizacyjnych.

Po trzecie, renomowane uczelnie posiadają wieloletnie tradycje i cenioną markę na rynku usług (edukacyjnych, badawczych, eksperckich etc.). Tworzenie sieci w uczelni może wpłynąć na wzmocnienie tej marki. Takie działanie stanowić będzie również dowód na

to, że w uczelni o wieloletniej tradycji poszukiwane są nowatorskie rozwiązania organizacyjne, sprzyjające wykorzystaniu wiedzy pracowników uczelni.

Po czwarte, postulat współpracy i współdziałania pojedynczych osób zatrudnionych w różnych strukturach organizacyjnych uczelni jest możliwy do spełnienia, choć z pewnością trudno będzie uniknąć rywalizacji.

Tworzenie w uczelni różnorodnych sieci organizacyjnych (w zależności od potrzeb i zadań) w żadnym razie nie burzy tradycyjnej struktury. Z pewnością wymaga jednak od kierowników różnych szczebli uelastycznienia pojmowania roli „swoich” pracowników. Ocena powinna dotyczyć efektów pracy każdego pracownika, a nie tego, czy uzyskał je w ramach struktury organizacyjnej, do której jest przypisany organizacyjnie czy też działając w sieci ogólnouczelnianej stworzonej do realizacji konkretnego projektu. Sieci organizacyjne w uczelni oznaczają wytyczenie (a raczej zarysowanie) obszarów, w ramach których pracownicy (P) z różnych katedr (K) i wydziałów (W) realizowaliby wspólne przedsięwzięcia badawcze lub dydaktyczne (rys.1).



**Rys. 1. Sieć organizacyjna w strukturze uczelni**  
Legenda: W – wydział, K- katedra, P- pracownik

Źródło: opracowanie własne



Uczelnia jest przykładem organizacji, w której skoncentrowany jest znaczny potencjał intelektualny<sup>1</sup>, rozproszony w różnych jednostkach organizacyjnych. Duże polskie uczelnie zatrudniają po kilka tysięcy pracowników, a ich budżety sięgają kilkuset milionów złotych. Uczelnie te składają się z wielu wydziałów, które można by traktować jak samodzielne jednostki (biznesu). W warunkach decentralizacji zarządzania dysponują one bowiem środkami finansowymi, a za prawidłowość ich wydatkowania odpowiada dziekan (kierownik jednostki). Wśród wydziałów każdej uczelni dostrzega się te, które można określić jako organizacje typu innowator (lider wskazujący kierunki rozwoju), obrońca (charakteryzujący się dużą inercją), analityk (podążający za konkurencją) i reaktor (reagujący na potrzeby rynku, bez jasnej strategii) (Dąbrowski i inni 2005, s. 37). W przypadku, gdy uczelnia staje się organizacją sieciową wydziały o różnych profilach strategicznych współpracują ze sobą i uzupełniają się. Oznacza to w praktyce możliwość integracji poziomej w ramach układu sieciowego.

Czy wymienione w tabeli 1 bariery uniemożliwiają określenie uczelni jako organizacji sieciowej, tj. takiej, gdy wartość uczelni jako całości będzie większa niż suma wartości poszczególnych jej jednostek? Czy uczelnia realizuje zadania wspólne (kolektywną strategię), dzięki czemu powstaje wartość dodana (efekt synergiczny)? Cechami organizacji sieciowej (Perechuda 2005, s. 55-56) są m.in.:

- dobrowolność udziału w sieci,
- jednoczesna realizacja różnych przedsięwzięć w organizacji,
- spójność kompetencji wszystkich uczestników sieci,
- przenikanie się różnych sieci w organizacji,
- realizacja założeń organizacji uczącej się,
- pojawiające się wyspy wiedzy ukrytej.

Uczelnia może stać się organizacją sieciową, gdyż posiada następujące cechy:

<sup>1</sup> W polskich szkołach wyższych w roku 2004/2005 zatrudnionych było: ok. 86 tys. nauczycieli akademickich, w tym: ok. 11 tys. profesorów, 8 tys. doktorów habilitowanych, 32 doktorów (*Szkoły wyższe i ich finanse 2004*, s. 96-97).

- udział w sieci (osób, zespołów, jednostek organizacyjnych) będzie dobrowolny. Jest to warunek spełniony, jeśli tworzona sieć jest wspólnym przedsięwzięciem, którego celem jest przeprowadzenie wspólnych badań lub zorganizowanie nowego, interdyscyplinarnego kierunku studiów, wymagającego udziału specjalistów z różnych jednostek organizacyjnych uczelni.
- w uczelniach realizuje się równolegle wiele programów krajowych i międzynarodowych w ramach utworzonych centrów doskonałości.
- wiedza niejawną związaną z realizacją projektu jest skoncentrowana w jednostce inicjującej utworzenie sieci (firmie-integratorze), wymagana jest jednak kompatybilność kompetencji kooperantów
- nie jest możliwe opracowanie dobrego programu studiów interdyscyplinarnych w przypadku, gdy nie wszyscy uczestnicy przedsięwzięcia będą przekonani o celowości podjętych działań.
- cykl życia programów studiów (czy też treści kształcenia) ulega skróceniu, stąd konieczność ich stałej modyfikacji.
- w ramach uczelni może funkcjonować wiele sieci (dydaktycznych i badawczych) wzajemnie się przenikających.
- członkowie społeczności akademickiej są zobowiązani do permanentnego kształcenia się, a sieci komputerowe są powszechnie wykorzystywane.

Organizacja sieciowa uczelni wymagałaby szeregu uzgodnień bilateralnych pomiędzy partnerami sieci (przedstawicielami różnych jednostek organizacyjnych uczelni), które są możliwe ze względu na dotychczasową współpracę. Kluczową rolę odgrywa tu silne centrum sterujące uczelni, pełniące rolę koordynacyjno-rozjemczą.

### Podsumowanie

Clark w swojej najnowszej książce podkreśla konieczność podtrzymywania zmian w uczelniach, podkreślając, że efekty procesu transformacji powinny być utrwalane, a zmiany muszą stanowić stały element funkcjonowania uczelni (Clark 2005). Próba oceny zasadności wykorzystania w uczelni sieci organizacyjnych wypada, zdaniem autora, pomyślnie. Upowszechnienie takich rozwiązań w uczel-

ni wymaga jednak oderwania się od nadmiernego przywiązania do istniejących obecnie tradycyjnych struktur i wprowadzania zmian stopniowo. Kluczową rolę odgrywa tu takie przeprowadzanie zmian, aby uniwersytet stawał się organizacją przedsiębiorczą. Sieci organizacyjne w uczelni mogą temu sprzyjać.

### Literatura

1. Clark B.R., *Creating entrepreneurial universities. Organizational Pathways of Transformations*, IUA Press Pergamon 1998.
2. Clark B.R., *Susstaing change in universities*, Society for Research into Higher Education & Open University Press 2005.
3. Denman B., *What is a University In 21st Century?*, Higher Education Management and Policy, vol.17, No 2, 2005.
4. *Deklaracja z Glasgow: Silne uniwersytety dla silnej Europy*, 15 kwietnia 2005, [www.eua.be](http://www.eua.be).
5. Dąbrowski J, Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
6. Jablecka J., *Planowanie strategiczne w uniwersytecie przedsiębiorczym*, *Nauka i szkolnictwo wyższe* 1/23/2004.
7. Jacob M., Hellström M., *Organising the academy: New organisational form and the future of the university*, Higher Education Quarterly, vol. 57, No.1.
8. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
9. Łobos K., *Organizacje sieciowe*, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. Łobos K., *Organizacja sieciowa*, w: Perechuda K.(red.), *Agencja Wydawnicza Placet*, Warszawa 2000.
11. Mintzberg H., *The professional bureaucracy, Designing effective organizations. Structures in fives*, Engelwood Cliffs 1983.
12. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
13. Sveiby K-E, *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, e-mentor 2(9), Warszawa 2005.
14. *Szkoły wyższe i ich finanse w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005.