

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.
Innowacyjność w doskonaleniu
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Joanna Szynal
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-624-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Dorota Teneta-Skwiercz: Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement	9
Katarzyna Szymańska: Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture	22
Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak: Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation	32
Małgorzata Krajewska-Nieckarz: Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes	42
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research	60
Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech: Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies	70
Marian Oliński: Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach	81
Zofia Patora-Wysocka: Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management	95
Jolanta Łopatowska: Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects	104
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska: Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

Grzegorz Zieliński: Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
Joanna Żukowska: Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków	135

Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzmy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

Joanna Kacała, Grzegorz Belz

Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: dorota.kwiatkowska@ue.wroc.pl; urszula.zaluska@ue.wroc.pl

PRZYGOTOWANIE UCZELNI I ICH ROLA W KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

UNIVERSITIES' PREPARATION AND THEIR ROLE IN SHAPING COMPANIES COMPETITIVENESS

DOI: 10.15611/pn.2016.457.10

JEL Classification: M21

Streszczenie: Jednym z wyzwań szkół wyższych w XXI wieku jest otwarcie się na społeczność lokalną poprzez profesjonalną, dostosowaną do potrzeb rynku pracy ofertę kształcenia ustawicznego. Oprócz studiów podyplomowych w ofercie tej znaczące miejsce mają krótkie formy szkoleniowe prezentowane w postaci szkoleń otwartych i zamkniętych, a także doradztwo edukacyjne. W okresie niżu demograficznego działania uczelni w tym zakresie mogą stanowić ważne dodatkowe źródło finansowania. Z drugiej strony, zwiększenie aktywności uczelni w tym obszarze jest zgodne z zapotrzebowaniem rynku na profesjonalne usługi edukacyjne w związku ze wzrostem znaczenia człowieka i kreatywności w przedsiębiorstwie funkcjonującym w warunkach turbulentnego otoczenia. W artykule przedstawione zostały kwestie związane ze zwiększeniem roli uczelni w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Uwagę zwrócono na dwa aspekty: działania związane z przygotowaniem dostosowanej do potrzeb rynku pracy oferty w obszarze kształcenia ustawicznego oraz problematykę uznawalności kształcenia zdobytego poza systemem szkolnictwa wyższego. Analizie poddane zostały kluczowe, zdaniem autorek, czynniki decydujące o zaangażowaniu uczelni w tym zakresie. Przedstawiono również autorską koncepcję rankingu uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego.

Słowa kluczowe: kształcenie ustawiczne, uznawalność kształcenia, ranking uczelni, nowy paradygmat zarządzania.

Summary: Opening to local community through professional lifelong learning offer which is adjusted to labour market needs is one of the challenges that universities need to face in the 21st century. Apart from postgraduate studies, shorter training forms, i.e. open trainings, trainings prepared for individual entities, educational counselling have an important place in this offer. During the demographic decline, the offer may be an important additional source of financing for universities. On the other hand, the increase of engagement of universities is compatible with the market demand for professional educational services connected with the growing importance of human and creativity in companies operating in the turbulent market environment. The article presents issues connected with strengthening the role of universities in shaping competitiveness of companies. The following two aspects are discussed: activities

connected with preparing lifelong learning offer adjusted to labour market needs as well as problems connected with the issue of recognition of qualifications obtained outside the higher education system. The analysis which is carried out focuses on factors which the authors thought to be of key importance for universities' engagement. The university ranking in the area of LLL is an original concept of the authors of this paper.

Keywords: lifelong learning, qualification recognition, university ranking, a new management paradigm.

1. Wstęp

Działanie w silnie zmieniającym się otoczeniu wymusza wzrost znaczenia człowieka i jego kreatywności w przedsiębiorstwie, a pracownicy postrzegani są jako najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej [Senge 2012; Mazurkiewicz 2011; Grudzewski, Hejduk 2011; Armstrong 2010]. Ich wiedza, umiejętności, postawy i zaangażowanie decydują o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i jego rozwoju. Zapewnienie możliwości samorozwoju pracowników poprzez uczestnictwo w kształceniu ustawicznym¹, niezależnie od wieku czy zdobytego wykształcenia formalnego, staje się warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa. W Polsce wprowadzenie w życie założeń nowego paradygmatu zarządzania wymaga m.in. zmiany mentalności zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników przedsiębiorstw co do konieczności ciągłego zwiększania wiedzy i podnoszenia kompetencji. Badania porównawcze stawiają Polskę w grupie krajów o najmniejszym odsetku osób uczestniczących w kształceniu ustawicznym. Jak pokazują dane Eurostatu, w 2011 r. w Polsce z kształcenia pozaformalnego skorzystało 21% osób w wieku 25-64 lata, przy średniej unijnej na poziomie 38,4%. Do rekordzistów w tym obszarze należy Szwecja z 67-procentowym udziałem i Norwegia z 56,9-procentowym udziałem. Wydaje się, że sytuacja może ulec znacznej poprawie poprzez zapewnienie adekwatnej do potrzeb oferty szkoleniowej, w tym zaangażowanie w ten proces uczelni. Jest to tym bardziej ważne, iż otwarcie się na społeczność lokalną jest jednym z wyzwań szkół wyższych w XXI wieku [Europa 2020... 2010; *Rola uniwersytetów...* 2006]. Wymaga to jednak dokładnej analizy potrzeb i możliwości oraz systemowego przygotowania uczelni do pełnienia funkcji instytucji szkoleniowej osób dorosłych, a także odgórnych działań w sektorze szkolnictwa wyższego zachęcających do podjęcia takiej aktywności (np. uwzględnienie obszaru kształcenia ustawicznego w ocenie działalności uczelni).

¹ Kształcenie ustawiczne rozumiane jest jako kształcenie formalne, pozaformalne lub nieformalne. Przez kształcenie formalne rozumie się regularną formę nauki w systemie szkolnym – od poziomu szkoły podstawowej do studiów doktoranckich włącznie. Przez kształcenie pozaformalne – udział we wszelkich zorganizowanych działaniach edukacyjnych nieprowadzonych przez formalne instytucje szkolne. Dotyczy ono wszystkich rodzajów dokształcania i szkoleń poza systemem szkolnym i nie powoduje zmiany w poziomie wykształcenia. Kształcenie nieformalne jest to samodzielne uczenie się respondentą w celu uzyskania wiedzy lub doskonalenia umiejętności.

W artykule analizie poddane zostały kluczowe kwestie związane ze zwiększeniem roli uczelni w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Uwagę zwrócono na dwa aspekty: problematykę uznawalności kształcenia zdobytego poza systemem szkolnictwa wyższego oraz działania związane z przygotowaniem dostosowanej do potrzeb rynku pracy oferty w obszarze kształcenia ustawicznego. Jako jedną z propozycji zachęcających szkoły wyższe do zwiększenia działań przedstawiono autorską koncepcję rankingu uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego.

2. Uznawalność kształcenia zdobytego poza systemem szkolnictwa wyższego

Dla zachęcenia osób pracujących do ciągłego podnoszenia poziomu wiedzy i doskonalenia swoich umiejętności niezmiernie ważne jest stworzenie procedur uznawania kwalifikacji zdobytych w ramach różnego typu kursów, szkoleń czy w ramach doświadczenia zawodowego. Możliwość uznania części materiału i przeliczenie go na punkty ECTS (European Credit Transfer System) pozwoliłoby zdynamizować kształcenie formalne na poziomie wyższym osób pracujących oraz zwiększyłoby zainteresowanie tą formą kształcenia grup docelowych, w niewielkim stopniu korzystających obecnie z tej formy kształcenia (np. kobiety na urloпах wychowawczych, osoby z dużym doświadczeniem zawodowym). Uznawalność kwalifikacji zdobytych w ramach kształcenia pozaformalnego lub nieformalnego pozwoliłaby na uelastycznienie relacji między pracą zawodową a studiami oraz skróciłaby czas niezbędny do doksztalcenia pracowników, co miałooby dla przedsiębiorstw konkretne mierzalne efekty w postaci obniżenia kosztów szkoleń. Jest to jednak obszar, który wymaga zmian zarówno w prawie, jak i – a może przede wszystkim – w mentalności i postrzeganiu istoty doświadczenia zawodowego oraz zdobywanych w różny sposób kwalifikacji. Bardzo dobrym przykładem działań w obszarze uznawalności kwalifikacji i umiejętności są Niemcy, gdzie od 2008 r. prowadzone są na szeroką skalę działania zorientowane na wypracowanie modelowych rozwiązań w tym zakresie².

Kwestie prawne związane z procedurą uznawalności regulowane są zarówno na poziomie Unii Europejskiej, jak i w poszczególnych krajach członkowskich. Zgodnie z Zaleceniem Rady Unii Europejskiej z 20 grudnia 2012 r. w sprawie walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego kraje członkowskie UE powinny naj-

² Np. Uniwersytet w Oldenburgu kwestię uczenia się przez całe życie umieścił jako centralną w swojej misji. Realizacja poszczególnych działań zagwarantowana jest przez Centrum uczenia się przez całe życie – C3L, które zajmuje się kwestiami kształcenia ustawicznego, nauczania oraz badania procesów uczenia się dorosłych. Centrum opracowuje i wdraża ofertę kształcenia ustawicznego na poziomie akademickim w formie towarzyszącym pracy zawodowej studiów i programów certyfikowania oraz procedur uznawalności kompetencji zawodowych. W latach 2008-2012 uniwersytet brał aktywny udział w realizacji projektu „Otwarte szkoły wyższe”, którego celem było opracowanie specjalnych kierunków studiów dla osób pracujących oraz tzw. nietradycyjnych grup docelowych oraz ułatwienie przejścia z kształcenia zawodowego do kształcenia akademickiego przez uznanie kompetencji nabytych poza uczelnią i włączenie ofert kształcenia ustawicznego w ofertę szkół wyższych. Szerzej o realizacji powyższych celów: <http://www.oh.uni-oldenburg.de/> (dostęp 02.04.2013) oraz w publikacji: [Hanft, Brinkmann 2013].

później do 2018 r. wprowadzić rozwiązania dotyczące potwierdzania wiedzy, umiejętności i kompetencji oraz uzyskania na tej podstawie pełnej lub częściowej kwalifikacji. W Polsce w szkolnictwie wyższym kwestię wdrożenia procedur uznawania efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego w poczet studiów regulują zapisy znowelizowanej w 2014 r. ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. W artykule 44 tej ustawy zobowiązano senaty uczelni do podjęcie uchwał dotyczących organizacji potwierdzania efektów uczenia się w terminie do 30 czerwca 2015 r. Zasady realizacji i zakres uznawalności efektów kształcenia określono w artykułach 170e – 170g, które precyzują ogólne uwarunkowania, dając jednocześnie uczelniom niejako swobodę w zakresie wypracowania rozwiązań organizacyjnych i merytorycznych związanych z oceną efektów kształcenia zdobytych poza systemem szkolnictwa wyższego. Nie wskazano jednak w ustawie możliwych rozwiązań i ich korzyści, pozostawiając uczelnie samym sobie z nowym, nieznanym w kraju zjawiskiem. Z drugiej strony, warto zaznaczyć, że ustawa nałożyła na Polską Komisję Akredytacyjną obowiązek sprawdzania funkcjonowania na uczelni procedury potwierdzania efektów uczenia się (artykuł 48a, ust. 3, pkt 3). Zwrócić jednak należy uwagę na fakt, że przyjęte w ustawie rozwiązania nie korespondują z wzorcami wypracowanymi w innych krajach europejskich, często o długiej już historii i dużych doświadczeniach w tym obszarze. W większości krajów adresatem procedury uznawalności są osoby mające status studenta danej uczelni. W Polsce ustawodawca skierował działania w tym zakresie nie do studentów, lecz do kandydatów na studia, czyniąc z uznawalności efektów kształcenia pozaformalnego i nieformalnego swoiste kryterium rekrutacyjne, co w znacznym stopniu ograniczyć może zainteresowanie tą procedurą (choćby ze względu na konieczność zapoznania się kandydata z całościowymi efektami kształcenia na danym kierunku jeszcze przed podjęciem studiów). Dodatkowo zgodnie z interpretacją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego obowiązek ustawowy dotyczy stworzenia na uczelni systemu uznawalności, nie precyzuje natomiast koniecznych działań wdrożeniowych związanych z faktycznym uruchomieniem procedur. W takiej sytuacji część szkół wyższych zdecydowała się na przyjęcie odpowiednich uchwał senatu, ale sam proces wdrożenia procedur umożliwiających uznanie wiedzy, umiejętności i kompetencji zdobytych poza systemem szkolnictwa wyższego odłożyć w czasie. To z kolei niesie za sobą pewne konsekwencje, z jednej strony oddalające perspektywę skorzystania z procedury osobom z dużym doświadczeniem zawodowym, z drugiej jednak pozwalające uczelni na lepsze i bardziej przemyślane przygotowanie organizacyjne całego procesu. Pierwszą z wymienionych konsekwencji rozpatrywać należy oczywiście jako zjawisko niekorzystne. Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6*³

³ Projekt POKL. POKL.04.01.01-00-201/11 *Kuźnia Kadr 6, czyli wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego Uczelni poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu kształcenia przez całe życie* – realizacja 2013-2015. Projekt innowacyjny testujący realizowany przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Projekt poświęcony wypracowaniu modelu kształcenia ustawicznego w uczelniach oraz wdrożeniu procedury uznawalności efektów kształcenia zdobytych poza systemem szkolnictwa wyższego.

w 2013 roku w grupie ponad 1000 studentów studiów niestacjonarnych z różnych uczelni jednoznacznie wskazały, że bardzo wysoko oceniane są zarówno idea oraz zainteresowanie procedurą uznawalności, jak i potencjał osób studiujących do skorzystania z tej formy potwierdzania części kwalifikacji zawodowych. Zdecydowana większość badanych (dla poszczególnych pytań od 73 do 87%) uważa, że możliwość zaliczenia części przedmiotów/modułów na podstawie uznania zdobytych wcześniej kwalifikacji:

- wpłynęłyby pozytywnie na ich decyzję dotyczącą dalszego studiowania,
- wpłynęłyby pozytywnie na podjęcie studiów przez większą liczbę osób,
- spowodowałyby, że osoby pracujące częściej podejmowałyby studia.

Blisko połowa badanej populacji uważała, że ma kompetencje, które uczelnia mogłaby uznać w ramach obecnego kierunku studiów. Ponad 75% uważa też, że posiadane przez nich potwierdzenia (certyfikaty, świadectwa pracy z wykazem zakresu obowiązków i odpowiedzialności, zaświadczenia itp.) mogłyby być podstawą do uznania przez uczelnię ich kwalifikacji. Ważne są również korzyści wymieniane przez respondentów, wynikające z możliwości uznania zdobytych wcześniej kwalifikacji. Najczęściej podawane są:

- możliwość poświęcenia czasu na dodatkowy rozwój,
- mniej czasochłonne, a tym samym bardziej dostępne studiowanie,
- trwające krócej studia umożliwiające godzenie życia zawodowego, rodzinnego i edukacyjnego,
- możliwość lepszego rozplanowania edukacji w czasie.

Druga z podanych konsekwencji odnosi się przede wszystkim do kwestii przygotowania zaplecza formalnoprawno-organizacyjnego, które umożliwiłoby skuteczne i w miarę bezproblemowe wdrożenie procedury uznawalności. I na to faktycznie potrzeba czasu, który może ulec skróceniu przy korzystaniu z już sprawdzonych rozwiązań. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6* skorzystał z doświadczeń w tym obszarze uczelni niemieckich, przede wszystkim partnera projektu Alice Salomon Hochschule w Berlinie. Wdrożenie procedury wymaga wielu przygotowań, a planując jej kształt, warto wziąć pod uwagę wypracowane w Wielkiej Brytanii kryteria sprawdzające jakość procedur uznawalności⁴. Kryteria te zostały zgrupowane w pięć obszarów: strategie i procedury, informacja, rola i zakres odpowiedzialności, wsparcie i opieka, nadzór i kontrola. Spełnianie kryteriów wiąże się między innymi z koniecznością:

- dokładnego opisu procedury, uwzględniającego różne możliwości jej przebiegu z jasno sformułowanymi terminami realizacji, z uwzględnieniem procedury odwoławczej;
- powołania punktu informacyjno-doradczego, gdzie oprócz osoby odpowiedzialnej za udzielanie informacji i porad powinny zostać przygotowane materiały

⁴ „Guidelines on the accreditation of prior learning“ opracowany przez Quality Assurance Agency for Higher Education/QAA, dostępny na: <http://www.qaa.ac.uk/publications/information-and-guidance/publication?PubID=2734#.VMI0g1NIwwQ>

zarówno dla wnioskodawców, jak i dla pracowników uczelni, szczególnie osób weryfikujących efekty kształcenia. Informacje te powinny być rozpowszechniane z wykorzystaniem różnych mediów, tak by możliwe było dotarcie do jak największej liczby zainteresowanych osób;

- przygotowania i prowadzenia szkoleń dla pracowników, obejmujących zarówno tematykę ważności problemu uznawalności dla uczelni i otoczenia gospodarczego (w szczególności przedsiębiorstw i pracujących w nich osób), jak i kwestie techniczne oraz merytoryczne związane z samą oceną złożonych wniosków o uznanie;
- zapewnienia stałego funkcjonowania punktu informacyjno-doradczego wraz z obszerną dokumentacją przybliżającą kandydatom proces wnioskowania i oceny (np. wyciąg z najważniejszych zapisów regulaminu czy przykładowe portfolio);
- zapewnienia systemu gwarantowania jakości, dokonywania stałego nadzoru i kontroli procedury uznawalności, zapewnienia utrzymania jakości kształcenia.

3. Działania uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego

Uczelnie, ze względu na potencjał instytucjonalny, a przede wszystkim kadrowy, mogą i powinny odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu kapitału ludzkiego polskich przedsiębiorstw. Rola uczelni w kształceniu ustawicznym powinna obejmować cztery podstawowe obszary: odświeżenie i aktualizację wiedzy osób pracujących, specjalizację w odniesieniu do poszczególnych problemów/grup zawodów, wypracowanie nowych metod pracy w stosunku do poszczególnych problemów/grup zawodów oraz wypracowanie metod zachęcających do uczenia się. Według wyników badań prowadzonych w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6* uczelnie mają potencjał do prowadzenia wszystkich form kształcenia. Respondenci podkreślali przede wszystkim takie dobre strony zaangażowania uczelni w kształcenie ustawiczne, jak wiarygodność, profesjonalizm i gwarantowany poziom jakościowy, szeroką ofertę tematyczną z zapewnieniem trenera specjalisty, prowadzenie badań naukowych i dzięki temu możliwość korzystania z najnowszej wiedzy, rozpoznawalność certyfikatów oraz możliwość weryfikacji informacji nt. osób prowadzących szkolenia. Korzyści dla uczelni wynikające ze zwiększenia aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego wydają się bezsprzeczne. Wskazać warto przede wszystkim, realizację społecznej misji nowoczesnej uczelni (poprzez promowanie idei uczenia się przez całe życie), udział w kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy, możliwość lepszego dostosowania programów nauczania do potrzeb rynku, źródło dodatkowych przychodów uczelni czy możliwość pozyskania dodatkowych klientów w ramach tradycyjnej oferty. Wymienić można jednak kilka przyczyn ograniczających możliwości działania w tym zakresie, zwłaszcza dużych publicznych uczelni dysponujących świetną kadrą i zapleczem technicznym [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 118-119]. Podstawowe z nich to:

- Rozbudowana struktura organizacyjna i brak odpowiedniego klimatu. Publiczne uczelnie koncentrują się na działalności dydaktycznej w zakresie studiów systemowych oraz działalności naukowo-badawczej. Kształcenie ustawiczne ciągle jeszcze traktowane jest jako dodatkowa, uciążliwa działalność. Zbiurokratyzowane struktury oraz brak bezpośredniego przełożenia na wyniki finansowe praktycznie paraliżują wszelkie inicjatywy w tym zakresie. Realizacja zapisów Deklaracji bolońskiej oraz niż demograficzny może skutecznie zachęcić uczelnie publiczne do działań w zakresie kształcenia ustawicznego.
- Inercja układu. Uczelnie nie są jednostkami elastycznie dostosowującymi się do zmieniających się warunków otoczenia. Wszelkie zmiany form kształcenia, stosowanych metod dydaktycznych oraz programów nauczania zachodzą znacznie wolniej niż w wyspecjalizowanych małych instytucjach szkoleniowych. Aktualizacja zarówno zakresu merytorycznego, jak i stosowanych metod wymaga od wykładowców uczelni znacznego nakładu pracy.
- Nastawienie na przekazywanie wiedzy teoretycznej, a nie praktycznej. Słuchacze preferują praktyczne podejście do prezentowanych zagadnień. Zwłaszcza pracodawcy i pracownicy sektora MŚP nastawieni są na pozyskiwanie wiedzy praktycznej, zorientowanej na rozwiązywanie problemów, z którymi mają do czynienia w swojej pracy zawodowej. Kadra dydaktyczna uczelni prezentuje natomiast przede wszystkim teoretyczne ujęcie tematu.

Sukces uczelni w kształceniu ustawicznym wymaga szeregu długookresowych działań. Za kluczowe kwestie uznać należy m.in.:

- zogniskowanie działań na grupach o kluczowym znaczeniu dla rozwoju danej uczelni;
- wypracowanie rozwiązań związanych z aspektami merytorycznymi szkoleń otwartych;
- przygotowanie kadry trenerskiej;
- przygotowanie rozwiązań organizacyjno-formalnych;
- wypracowanie standardów zwiększających zainteresowanie potencjalnych słuchaczy, np. poprzez system uznawalności efektów kształcenia zdobytego poza systemem formalnym.

Zachętą dla uczelni do większej aktywności i skuteczniejszych działań w ramach kształcenia ustawicznego, oprócz uwzględnienia tego obszaru w ogólnej ocenie i wpływie na otrzymywaną dotację, mógłby być ranking poświęcony aktywności szkół wyższych w tworzeniu i realizacji oferty kształcenia ustawicznego. Zwrócić należy uwagę na fakt, że konstrukcja dotychczasowych rankingów szkół wyższych uwzględnia przede wszystkim aktywność uczelni w obszarze badań naukowych i dydaktyki podstawowej, marginalizując znaczenie usług edukacyjnych dla osób spoza tradycyjnej społeczności akademickiej⁵. Brak jest nie tylko rankingów ukie-

⁵ Wśród przykładów rankingów o zasięgu światowym warto wymienić, takie jak: przygotowywana przez Uniwersytet Jiao Tong i publikowana pod koniec każdego roku *Lista szanghajska*, prestiżowy brytyjski ranking magazynu „Times Higher Education” oraz organizacji Quacquarelli Symonds

runkowanych *stricte* na obszar kształcenia ustawicznego, ale również nie uwzględnia się tej kwestii w rankingach wielowymiarowych – obejmujących różne rodzaje aktywności. Konstruując ranking uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego uwzględnić warto przynajmniej następujące kwestie:

- przemyślaną organizację i ocenę działań prowadzonych w ramach oferty kształcenia ustawicznego,
- różne formy aktywności, tj. studia podyplomowe, szkolenia zamknięte oraz szkolenia otwarte,
- warunki podnoszenia kwalifikacji, jakie uczelnia zapewnia słuchaczom,
- otwarcie uczelni na otoczenie międzynarodowe w ramach oferty kształcenia ustawicznego.

Poniżej przedstawiono autorską koncepcję przykładowego kwestionariusza stanowiącego podstawę do budowy rankingu uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego. Pytania zawarte w kwestionariuszu uwzględniają wszystkie wskazane wcześniej obszary.

Kwestionariusz do rankingu uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego

Informacje ogólne

Nazwa uczelni:

Adres:

Osoba do kontaktu – tytuł, imię, nazwisko

Osoba do kontaktu – mail, telefon

Charakter uczelni: publiczna niepubliczna

Typ uczelni: uniwersytet uczelnia rolnicza uczelnia techniczna
 AWF uczelnia medyczna uczelnia ekonomiczna
 uczelnia pedagogiczna

Dane niezbędne do wyliczenia wskaźników relatywnych

Liczba studentów ogółem w roku akademickim 2014/2015	
Liczba oferowanych kierunków studiów w roku akademickim 2014/2015	
Liczba grup studenckich w roku akademickim 2014/2015	

QS World University Ranking, przygotowywany przez Tajwańską Radę Oceny i Akredytacji Szkolnictwa Wyższego *HEEACT Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities*, ranking instytucji związanych ze szkolnictwem wyższym przygotowywany przez Radę Badań Naukowych z Madrytu *Webometrics*, międzynarodowy ranking uniwersytecki *G-Factor* czy o zasięgu europejskim *U-Multirank*. W Polsce najbardziej znany jest ranking uczelni przygotowywany przez portal edukacyjny *Perspektywy*.

Kształcenie ustawiczne**Obszar 1. Kwestie organizacyjno-metodyczne**

<p>Czy w Państwa uczelni funkcjonuje wyodrębniona jednostka (osoba) odpowiedzialna za kwestie organizacyjne kształcenia ustawicznego, np. centrum kształcenia ustawicznego?</p> <p><input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie</p> <p>Jeżeli tak, prosimy krótko opisać sposób funkcjonowania oraz skuteczność działań (maks. ½ strony).</p>
<p>Prosimy krótko opisać sposób obsługi potencjalnego klienta oferty kształcenia ustawicznego w Państwa uczelni (maks. ½ strony). Prosimy wskazać, czy obsługa ma charakter kompleksowy.</p>
<p>Czy zapewniają Państwo możliwość skorzystania z doradztwa zawodowego/edukacyjnego osobie dorosłej spoza społeczności akademickiej zainteresowanej podnoszeniem kwalifikacji?</p> <p><input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie</p> <p>Jeżeli tak, prosimy krótko opisać, na jakich zasadach, w jaki sposób i w jakim zakresie (maks. ½ strony)</p>
<p>Czy weryfikują Państwo efekty kształcenia ustawicznego?</p> <p><input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie</p> <p>Jeżeli tak, prosimy krótko opisać, w jakim obszarze, w jaki sposób i czy wyniki tej oceny są wykorzystywane w kształtowaniu oferty edukacyjnej?</p>

Obszar 2. Studia podyplomowe

Prosimy o podanie informacji liczbowych dotyczących wszystkich studiów podyplomowych realizowanych w roku akademickim 2014/2015, zarówno w ramach oferty komercyjnej uczelni, jak i w ramach projektów dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych (np. z Europejskiego Funduszu Społecznego).

Liczba oferowanych kierunków studiów podyplomowych	
Liczba uruchomionych kierunków studiów podyplomowych	
Liczba uruchomionych grup w ramach studiów podyplomowych	
Liczba słuchaczy studiów podyplomowych ogółem	
Liczba wydanych świadectw ukończenia studiów podyplomowych (z uwzględnieniem przewidywanej liczby do końca roku akademickiego)	
Udział przychodów z opłat za studia podyplomowe w przychodach uczelni ogółem	%

Obszar 3. Szkolenia zamknięte

Przez szkolenia zamknięte rozumiane są kursy realizowane na zlecenie podmiotu (przedsiębiorstwa, instytucji), na które pracodawca kieruje swoich pracowników.

Prosimy o podanie informacji liczbowych dotyczących wszystkich szkoleń zamkniętych realizowanych w roku akademickim 2014/2015, zarówno w ramach oferty komercyjnej uczelni, jak i w ramach projektów dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych (np. z Europejskiego Funduszu Społecznego).

Liczba słuchaczy szkoleń zamkniętych ogółem	
Liczba grup szkoleniowych utworzonych w ramach szkoleń zamkniętych	
Liczba podmiotów zamawiających szkolenia zamknięte	
Liczba tematów kursów zrealizowanych w ramach szkoleń zamkniętych	
Liczba godzin lekcyjnych zrealizowanych w ramach szkoleń zamkniętych	
Udział przychodów z opłat za szkolenia zamknięte w przychodach uczelni ogółem	%

Obszar 4. Szkolenia otwarte

Przez pojęcie szkoleń otwartych rozumie się szkolenia dostępne dla osób indywidualnych, z własnej inicjatywy chcących uaktualnić/podnieść swoje kwalifikacje.

Prosimy o podanie informacji liczbowych dotyczących wszystkich szkoleń otwartych realizowanych w roku akademickim 2014/2015, zarówno w ramach oferty komercyjnej uczelni, jak i w ramach projektów dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych (np. z Europejskiego Funduszu Społecznego).

Liczba tematów szkoleń otwartych będących w ofercie uczelni (dostępne informacje i formularze rejestracyjne, np. na stronach WWW uczelni)	
Liczba słuchaczy szkoleń otwartych ogółem	
Liczba grup szkoleniowych utworzonych w ramach szkoleń otwartych	
Liczba tematów kursów zrealizowanych w ramach szkoleń otwartych	
Liczba godzin lekcyjnych zrealizowanych w ramach szkoleń otwartych	
Udział przychodów z opłat za szkolenia otwarte w przychodach uczelni ogółem	%

Obszar 5. Warunki doksztalcania w ramach oferty kształcenia ustawicznego

W tym punkcie prosimy o określenie dostępności zasobów naukowych dla słuchaczy wszystkich form kształcenia ustawicznego (w przypadku różnego stopnia dostępności prosimy o ocenę uśrednioną).

Udział udostępniionych wolumenów zbiorów tradycyjnych na rzecz kształcenia ustawicznego w ogólnej liczbie wolumenów	%
Udział udostępniionych wolumenów zbiorów elektronicznych na rzecz kształcenia ustawicznego w ogólnej liczbie wolumenów	%
Udział udostępniionych baz danych na rzecz kształcenia ustawicznego w ramach baz danych pozostających w dostępie uczelni	%
Udział udostępniionych baz artykułów i prac naukowych na rzecz kształcenia ustawicznego w ramach baz artykułów i prac naukowych pozostających w dostępie uczelni	%

Obszar 6. Otoczenie międzynarodowe w ramach oferty kształcenia ustawicznego

W tym punkcie prosimy o określenie oferty dla słuchaczy wszystkich form kształcenia ustawicznego w roku akademickim 2014/2015.

Liczba kursów oferowanych w językach obcych	
Liczba grup w ramach kursów szkoleniowych zrealizowanych w językach obcych	
Liczba studiów podyplomowych oferowanych w językach obcych	
Liczba grup studiów podyplomowych zrealizowanych w językach obcych	
Liczba zagranicznych słuchaczy w ramach oferty kształcenia ustawicznego	
Liczba zagranicznych wykładowców prowadzących zajęcia w ramach oferty kształcenia ustawicznego	
Liczba godzin zajęć przeprowadzonych przez zagranicznych wykładowców w ramach oferty kształcenia ustawicznego	
Liczba języków obcych oferowanych w ramach kształcenia ustawicznego	
Liczba języków obcych w ramach zrealizowanych form kształcenia ustawicznego	
<p>Czy oferujecie Państwo szkolenia w zakresie różnic kulturowych i ich znaczenia dla kwestii zawodowych kształconych w Państwa uczelni?</p> <p><input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie</p> <p>Jeżeli tak, prosimy krótko opisać podejmowane działania w tym obszarze (maks. ½ strony).</p>	

Obszar 7. Uwarunkowania dodatkowe

W tym punkcie prosimy o informacje na temat udziału praktyków i certyfikowanych trenerów w ofercie kształcenia ustawicznego w Państwa uczelni.

Czy korzystacie Państwo z opinii pracodawców przy konstruowaniu oferty kształcenia ustawicznego? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie Jeśli tak, prosimy krótko opisać, w jaki sposób (maks. ½ strony)	
Czy angażujecie Państwo praktyków do prowadzenia zajęć? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie Jeśli tak, prosimy w przybliżeniu określić udział procentowy zajęć prowadzonych przez praktyków w ogólnej liczbie zajęć prowadzonych w ramach oferty kształcenia ustawicznego.	%
Czy przedstawiciele Państwa kadry akademickiej prowadzący zajęcia w ramach oferty kształcenia ustawicznego mają certyfikat trenera/trenera biznesu/trenera? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie Jeśli tak, prosimy w przybliżeniu określić udział procentowy tej kadry w całości kadry zaangażowanej w kształcenie ustawiczne.	%

Do budowy rankingu na podstawie wyników przedstawionej ankiety należy zastosować narzędzia wielowymiarowej analizy porównawczej. Kwestią pozostającą do ustalenia jest sposób normalizacji zmiennych cząstkowych oraz sposób ważenia i agregacji poszczególnych obszarów badania⁶.

4. Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące zwiększenia roli uczelni w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, wskazać należy, że jest to kierunek korzystny zarówno dla przedsiębiorstw, jak i samych uczelni. Zmiana formy i zakresu współpracy z przedsiębiorstwami wymaga od uczelni przygotowania zarówno formalnego (np. procedury uznawalności, procedury diagnozowania potrzeb i ewaluacji usług szkoleniowych), jak i merytorycznego (np. przygotowanie nauczycieli akademickich do pełnienia funkcji trenerów osób dorosłych, położenie większego nacisku na aspekt praktyczny prezentowanej wiedzy). Jednak w świetle obserwowanych procesów demograficznych (starzenie się społeczeństw) i szybkiej dezaktualizacji wiedzy i umiejętności nabytych w formalnym systemie szkolnictwa proces dostosowywania się uczelni do nowych warunków jest nieuchronny. A to z kolei pozwoli na olbrzymią promocję kształcenia ustawicznego i w konsekwencji wprowadzenie w praktyce założeń nowego paradygmatu zarządzania.

⁶ Normalizacja zmiennych konieczna jest ze względu na zapewnienie ich porównywalności. Wynika to zarówno z różnego zakresu wartości poszczególnych wskaźników (inne przedziały wartości), różnych mian (jednostek pomiaru), jak i z różnego ich charakteru (stymulanta, destymulanta, nominanta). Szerzej m.in. w: [Bąk 1999; Strahl 1996; Walesiak 1996].

Literatura

- Armstrong M., 2010., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Bąk A., 1999, *Modelowanie symulacyjne wybranych algorytmów wielowymiarowej analizy porównawczej w języku C++*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Strahl D., 1996, *Modele zarządzania bankiem (model Triada)*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Walesiak M., 1996, *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, 2010, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela.
- Grudzewski W., Hejduk K., 2011, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, Master of Business Administration, 1, s. 95-111, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Hanft A., Brinkmann K., 2013, *Offene Hochschulen – die Neuausrichtung der Hochschulen auf lebenslanges Lernen*, Waxmann Verlag, Münster.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., 2013, *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, UE we Wrocławiu.
- Mazurkiewicz A., 2011, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: wybrane aspekty, nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, z. nr 19, s. 408-418, Rzeszów.
- Rola uniwersytetów w Europie wiedzy*, 2006, Komisja Europejska.
- Senge P., 2012, *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z dnia 11 lipca 2014 r., Dz. U. z 2014 roku, poz. 1198.
- Zalecenie Rady z dnia 20 grudnia 2012r. w sprawie walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego*, 2012/C 398/01.