

# STAN I PERSPEKTYWY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

POD REDAKCJĄ

Alicji Polewskiej i Ryszarda Maciołka

Bydgoszcz 2009

# SPIS TREŚCI

<i>Wprowadzenie</i> . . . . .	5
<i>Przedmowa</i> . . . . .	8
Krzysztof Matela <i>Nowatorstwo a innowacja</i> . . . . .	10
Maciej Lasota <i>Sprawna organizacja jako podstawa rozwoju biznesu</i> . . . . .	16
Ryszard Maciołek <i>Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości</i> . . . . .	25
Paweł Żywiecki <i>Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości</i> . . . . .	38
Monika Klemke-Pitek <i>Podstawy funkcjonowania projektów przedsiębiorczości akademickiej w szkole wyższej</i> . . . . .	42
Monika Klemke-Pitek <i>Program Operacyjny Kapitał Ludzki - próba oceny postępu realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem poddziałania 8.2.1</i> . . . . .	47
Anna Kławsień-Zduńczyk i Katarzyna Stankiewicz <i>Humanista przedsiębiorczy? Przedsiębiorczość akademicka na przykładzie kierunków humanistycznych</i> . . . . .	57
<i>Biogramy autorów</i> . . . . .	69

# WPROWADZENIE

Współcześnie panuje dość powszechne przekonanie, że przedsiębiorczość jest głównym źródłem postępu gospodarczego. Przedsiębiorczość kojarzona jest przede wszystkim z wiedzą, kreatywnością, innowacyjnością myślenia, zachowania i działania. Z tego względu też względu przedsiębiorczość wiązana jest z instytucjami naukowymi, a także z uczelniami. Od kilkunastu lat ogromne zainteresowanie teoretyków i praktyków przedsiębiorczości wzbudza przedsiębiorczość akademicka (PA). Szczególne jej intensywny rozwój, a także wsparcie jakie udzielane są jej przez instytucje publiczne, państwowe i samorządowe, a także przez instytucje prywatne w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo, zwłaszcza w USA, Japonii i krajach Europy Zachodniej takich, jak: Wielka Brytania, Holandia, Dania, Belgia itd. Od kilku lat obserwuje się także dynamiczny rozwój PA w Polsce. Wyrazem tego są działające w formie spółki handlowej lub fundacji albo wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo od działalności edukacyjnej, naukowo-badawczej, wychowawczej itp. uczelnie Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP) oraz Uczelniane Centra Transferu Technologii (UCTT).

Czym jest przedsiębiorczość akademicka? W najszerszym sensie rozumienia tego słowa jest to przedsiębiorczość wszystkich członków wspólnoty akademickiej, tj. studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich, zarówno samodzielnych jak i niesamodzielnych pracowników nauki, pracowników pomocniczych technicznych jak i administracji. W sensie węższym termin „przedsiębiorczość akademicka” oznacza wszelkie działania mające na celu transfer wiedzy i innowacji do przedsiębiorstw, które działają na terenie uczelni lub przy uczelni. W sensie technicznym, zwłaszcza w kręgu kultury anglosaskiej, PA utożsamiana jest z firmami technologicznymi start-up, typu spin-off i spin-out.

Szkolnictwo wyższe w Polsce stoi przed poważnymi wezwaniami, jakie rzuca w jego kierunku idea budowania społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy. Konieczne są poważne przeobrażenia i reformy systemu szkolnictwa wyższego, aby sprostać wyzwaniom współczesnej cywilizacji. Znaczny wzrost na przestrzeni ostatnich niemalże 20 lat liczby szkół wyższych w Polsce, powstanie sektora uczelni niepaństwowych. Ich działalność nie tylko przyczyniła się do znacznego podniesienia współczynnika skolaryzacji w Polsce, wywarła także ogromny wpływ na sposób postrzegania funkcjonowania szkoły wyższej. Zdano sobie sprawę z tego, że uczelnia może traktowana analogicznie do przedsiębiorstwa. Uczelnia powinna tworzyć ofertę w odpowiedzi na potrzeby rynku, prowadzić działania marketingowe, wprowadzić elementy menedżerskiego stylu zarządzania itd. Daje się także zauważyć inercję i niechęć łączenia w instytucji edukacyjnej działań zmierzających do tworzenia i przekazywania wiedzy z działaniami biznesowymi. Tymczasem na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat nastąpiły ogromne zmiany

w koncepcji szkoły wyższej. Powstał nowy typ uniwersytetu, określany niekiedy uniwersytetem przedsiębiorczym lub uniwersytetem trzeciej generacji. Obok funkcji edukacyjnej charakterystycznej dla uniwersytetu średniowiecznego i naukowo-badawczej stanowiącej osobliwość uniwersytetu klasycznego (zwanego także humboldtowskim) wprowadza także przedsiębiorczość do życia szkoły wyższej. Ta nowa koncepcja uniwersytetu, ustala nowy typ relacji pomiędzy uniwersytetem a otoczeniem społeczno-gospodarczym. Jest on innowacyjnym połączeniem kapitału intelektualnego z potrzebami rynku. Szczególnie udane implementacje uniwersytetu przedsiębiorczego mają miejsce w przypadku szkół technicznych, medycznych i zawodowych. Najbardziej spektakularne łączenie funkcji edukacyjnej, badawczej i przedsiębiorczości wystąpiło w uniwersytetach amerykańskich, zwłaszcza w Massachusetts Institute of Technology (MIT), Stanford University, a w Europie w Katolickim Uniwersytecie w Luvain.

Interesująca koncepcję powiązań pomiędzy przedsiębiorcami, a wspierającymi ich instytucjami stworzył profesor Politechniki w Delft (Holandia) Jan G. Wissem. Szczególną rolę w rozwoju przedsiębiorczości przypisuje on tzw. technostaterterom, czyli przedsiębiorcom wywodzącym się najczęściej ze środowiska akademickiego, zwłaszcza uczelni technicznych, ponoszącymi ryzyko bycia innowatorami.

Niezwykle istotne znaczenie dla rozwoju PA posiadają wszystkie działania mające na celu propagowanie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim. W województwie kujawsko – pomorskim ogromną rolę w tym zakresie odgrywają konferencje z cyklu „Kujawsko-pomorskie Spotkania Nauki i Biznesu”. Jednym z takich wydarzeń była konferencja, która odbywał się w dniu 16 czerwca 2009 r. w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. Projektodawca spotkania dla przedstawicieli nauki, biznesu i środowisk studenckich było: Media Regionalne „Gazeta Pomorska” jako lider oraz agencja „Gra” jako partner. W konferencji w roli prelegentów wystąpili eksperci przedsiębiorczości, w tym akademickiej, z dużym doświadczeniem teoretycznym i praktycznym w zakresie wspierania przedsiębiorczości akademickiej. Niniejsza publikacja zawiera referaty wygłoszone podczas konferencji, jak i artykuły zgłoszone przez reprezentantów środowiska akademickiego województwa kujawsko-pomorskiego na temat różnych aspektów rozwijania przedsiębiorczości, zwłaszcza wśród studentów.

Niniejsza publikacja pt. „Stan i perspektywy przedsiębiorczości akademickiej”, zawiera 8 artykułów ośmiu autorów. Wśród nich są artykuły referentów ww. konferencji, tj. Krzysztofa Mateli pt. „Nowatorstwo a innowacja”, Macieja Lasoty pt. „Sprawna organizacja jako podstawa rozwoju biznesu”, prof. WSG, dr inż. Ryszarda Maciołka pt. „Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości” oraz Pawła Żywieckiego pt. „Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości”. Ponadto publikacja zawiera dwa artykuły dr Moniki Klemke-Pitek, pierwszy pt. „Podstawy funkcjonowania projektów przedsiębiorczości akademickiej w szkole wyższej”, a drugi pt. „Program Operacyjny Kapitał Ludzki -

próba oceny postępu realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem poddziałania 8.2.1”, artykuł Anny Kławsiuć-Zduńczyk i dr Katarzyny Stankiewicz pt. „Humanista przedsiębiorczy? Przedsiębiorczość akademicka na przykładzie kierunków humanistycznych”. Artykuły publikowane są w kolejności, w jakiej zostały wyżej zaprezentowane. Przedmowę napisała Alicja Polewska, redakcyjny Koordynator Projektu. Na końcu książki umieszczono biogramy autorów artykułów.

Tematyka artykułów jest dość zróżnicowana. Poruszane są kwestie teoretyczne, o charakterze koncepcyjnym, jak też praktyczne, przedstawiające dane na temat stanu przedsiębiorczości w Polsce. Dyskutowane są zarówno kwestie bardziej ogólne związane z problematyką przedsiębiorczości jako takiej, w tym sposoby jej podnoszenia, aż po kwestie podejmujące szczegółowe zagadnienia przedsiębiorczości akademickiej związane np. z prezentacją projektu badaniem przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Artykuły rozpatrywane komplementarnie tworzą dość spójny obraz stanu i możliwości rozwoju PA w uczelniach regionu. Nie jest celem publikacji całościowe przedstawienie PA w świecie, czy nawet w Polsce. Obraz PA zawarty w niniejszej pracy nie jest pod tym kątem pełny. Publikacja nie pretenduje do miana naukowej. Stąd też dopuszczono do publikacji artykuły, które odzwierciedlają styl pisarstwa dziennikarskiego i beletrystycznego. Cele wydania publikacji są bardziej skromne: informowanie i promowanie przedsiębiorczości w środowisku akademickim, zwłaszcza wśród studentów uczelni działających w regionie kujawsko-pomorskim. Liczymy także na zainteresowanie publikacją przedsiębiorców, w przekonaniu, że zechcą wspierać przedsięwzięcia gospodarcze wyroste w środowisku akademickim, wcielając się w role „aniołów biznesu”.

Oddając do rąk czytelnika niniejszą publikację, zwracamy się z prośbą o jej życzliwe przyjęcie, a równocześnie żywymy przekonanie, że przyczyni się ona do podniesienia poziomu przedsiębiorczości akademickiej w regionie, zarówno, co do aspektów ilościowych w postaci zwiększenia liczby AIP, UCTT, firm spin- off i spi-out, jak i też jakościowych, w formie wysoce innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych, inspiруюco oddziałujących na otoczenie społeczno-gospodarcze uczelni i podnoszących w znaczący sposób stan gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego.

*Ryszard Maciołek*

# PRZEDMOWA

Łatwo jest pisać, że są pieniądze z Unii i tylko wystarczy po nie sięgnąć. Problem właśnie z tym "tylko". Przekonaliśmy się o tym zgłaszając jako "Gazeta Pomorska" projekt pn. „Kujawsko-Pomorskie Spotkania Nauki i Biznesu” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Poddziałanie 8.2.1 „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw”.

Ale od początku. Podstawowym czytelnikiem "Pomorskiej" są osoby dojrzałe. Sięgając codziennie po gazetę szukają w niej informacji z najbliższego otoczenia - lokalność to podstawowy atut "Pomorskiej", ale i ciekawe tego, co dzieje się trochę dalej - w obrębie całego województwa. Ale lektura prasy to przecież okazja do poznania nowych tematów. I tak narodził się pomysł, żeby na łamach zacząć promować przedsiębiorczość akademicką. Promować, ale i zachęcać młodych do rozpoczęcia własnego biznesu.

Samo napisanie projektu już było dla nas sporym wyzwaniem, bowiem przyzwyczajeni jesteśmy do języka informacyjnego, poradnikowego. A tutaj trzeba było myśli ubrać w słowa "urzędnicze", takie które najlepiej opowiadałyby istotę projektu. Nie ma też co ukrywać, że wybierając taki a nie inny temat zwracaliśmy się do grupy czytelniczej, która teoretycznie stosunkowo rzadko korzysta z "Pomorskiej". Jak dotrzeć z informacją do młodych ludzi, którzy "Pomorską" kojarzą raczej z tą gazetą, po którą sięgają ich rodzice i dziadkowie?

Na tej swoistej sprzeczności oparliśmy cały pomysł: jeśli uda się nam zainteresować tematem dojrzałych czytelników, to poprzez nich trafimy do młodszych, czyli tych, na których nam najbardziej zależy. Ryzykowaliśmy, ale opłaciło się. O czym przekonaliśmy się organizując konferencję w Toruniu oraz konkurs na najlepszy biznesplan. Na konkurs spłynęło trzydzieści prac, spośród których wyłoniliśmy czwórkę laureatów, a pomysły na ich pierwszy biznes zaprezentowaliśmy na łamach "Pomorskiej".

Przez czas trwania projektu, czyli od kwietnia do lipca 2009 roku ukazało się 36 kolumn redakcyjnych traktujących o tematyce przedsiębiorczości akademickiej. Te kolumny to blisko 100 tekstów: wywiadów, artykułów problemowych, prezentacji, słownik pojęć itp. Trzeba bowiem jasno powiedzieć, że tematyka biznesu akademickiego nie jest powszechnie znana, ba - nawet kojarzona. A szkoda, bo młodzi ludzie, nie skażeni jeszcze rutynowym działaniem mają często świetne pomysły. Jeśli do tego dodać doświadczenie przedsiębiorców działających od lat na rynku, może narodzić się zupełnie nowe, dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo. Temu miały służyć spotkania branżowe, w ramach których kojarzyliśmy dwie strony: biznesmenów i młodych naukowców, którzy dzięki takim kontaktom zyskiwali szansę realizacji swoich akademickich założeń w realnym świecie, którym rządzą prawa popytu i podaży.

Gdybyśmy z dzisiejszą wiedzą przystępowali do realizacji projektu "Kujawsko-Pomorskie Spotkania Nauki i Biznesu" pewnie kosztowałby on nas znacznie mniej nerwów i niepewności. Ba, pewnie napisalibyśmy wzorem naszych laureatów... biznesplan, czyli "Jak zrealizować projekt i nie zwariować". Ale jedno jest pewne - warto sięgać po pieniądze z Unii Europejskiej nie tylko na drogi, oczyszczalnie ścieków czy boiska. Inwestowanie pieniędzy w kampanię informacyjną, w intelekt i młodych dynamicznych ludzi, to dopiero dobry biznes. Skoro brakuje nań pieniędzy w naszych budżetach, to dobrze jest umieć sięgnąć do miejsc, gdzie one się znajdują.

Realizacja projektów unijnych uczy samych beneficjentów, stają się oni - chcąc czy nie chcąc - organizacją samouczącą się i to chyba jest ten bonus, którego startujący w konkursach na unijne projekty nie biorą nawet pod uwagę.

Niniejsza publikacja jest tego świadectwem. Zebraliśmy w niej opracowania tematów ściśle związanych z działalnością typu spin off/spin out. Ale jak pokazuje życie, rozwiązania wykorzystywane w tego typu przedsięwzięciach doskonale mogą się sprawdzić w każdej firmie już działającej na rynku lub będącej w procesie zmiany.

*Alicja Polewska*

redakcyjny koordynator projektu

### NOWATORSTWO A INNOWACJA

Człowiek od początku swojego istnienia poszukiwał rozwiązań dla problemów i przeszkód, stojących mu na drodze. W ten sposób powstała niezliczona liczba usprawnień i wynalazków, z których wiele stało się kamieniami milowymi dla dalszego rozwoju ludzkości. Opanowanie umiejętności rozpalania ognia, pozwoliło uniezależnić się w tym zakresie od pożarów wywołanych zjawiskami naturalnymi. Skonstruowanie łuku dało narzędzie pozwalające na polowania na zwierzęta ze znacznej odległości, wynalezienie koła umożliwiło transportowanie ciężkich towarów i przewożenie ludzi. Wynalazki usprawniają komunikację międzyludzką (np. komputer, telefony komórkowe czy Internet), a także ułatwiają codzienne życie (od zapalniczki jednorazowej, poprzez patelnię teflonową, aż do kuchenki mikrofalowej). Są motorem postępu cywilizacyjnego, choć niektóre z nich dotyczą sfer dyskusyjnych z punktu widzenia moralności czy etyki. Mowa tutaj o wynalazkach o przeznaczeniu militarnym, od pierwszych machin oblężniczych, poprzez proch i dynamit (chwała Noblowi), aż po okręty podwodne i bomby atomowe. Bez nich nie było by dziś zapewne taniego prądu elektrycznego, który płynie z kilkuset elektrowni atomowych, ani nagrody Nobla, która bez wątpienia wpływa na pobudzenie myśli wynalazczej i dokonywanie nowych odkryć.

W jaki sposób rodzą się wynalazki? Najczęściej powstają jako odpowiedź na jakąś konkretną potrzebę. W przypadku wspomnianych już narzędzi wojennych, impulsem do ich stworzenia było sprawniejsze i szybsze zabicie jak największej liczby żołnierzy wroga. Budżety, przeznaczane na przestrzeni wieków na ten cel przez różnych monarchów, premierów czy prezydentów, niejednokrotnie sięgały niebagatelnych sum, często kosztem rozwoju innych sfer, takich jak edukacja czy budowa dróg. Zapewne pozyskanie funduszy od władcy danego państwa na wdrożenie w życie wynalazku w postaci nowej, niezwykle śmiercionośnej broni, pozwalającej szybko i sprawnie unicestwić wrogą armię, było o wiele prostsze niż zdobycie pieniędzy na rozwój kultury czy oświaty.

Warto również pamiętać, iż bardzo duża grupa wynalazków powstała przypadkiem (np. proch czy nitrogliceryna), czego najbardziej chyba



spektakularnym przykładem jest Viagra. Koncern farmaceutyczny Pfizer pracował nad medykamentem, który miał wspomagać leczenie chorób serca. Na jednym z etapów badań, testowano działanie leku na pensjonariuszach domu spokojnej starości. Ku zdumieniu naukowców, biorący udział w testach mężczyźni, zaczęli prosić o zwiększenie liczby dawek. Jeszcze większe zdziwienie wywołał fakt zgłaszania się do przedstawicieli koncernu kolegów owych pensjonariuszy. Przeprowadzone śledztwo doprowadziło do zaskakującego odkrycia. Podczas przesłuchań jeden z badanych przyznał się, w czym tak naprawdę pomagają testowane leki. Szybko okazało się, że Viagra zrobiła zawrotną karierę na rynku, a w sensie komercyjnym przyćmiła nawet wynalezienie penicyliny i aspiryny. Dostrzeżenie potencjału odkrytego specyfiku pozwoliło koncernowi na „zrobienie złotego interesu”.

Wynalezienie leków na takie choroby jak np. rak czy AIDS, zapewne stanie się kolejnym punktem przełomowym w historii ludzkości, nie tylko pod względem medycznym. Liczba klientów skłonnych zapłacić wiele za dostęp do nich, jest praktycznie nieograniczona. Podobnie kształtuje się sytuacja w sferze badań nad komórkami macierzystymi i klonowaniem. Wprawdzie w większości krajów świata ograniczenia etyczne oficjalnie uniemożliwiają prowadzenie prac w tym zakresie, ale w praktyce ten, kto dokona udanego klonowania, bądź zastosowania w praktyce mechanizmów zmiany komórek macierzystych w konkretne komórki, liczyć może na uznanie i nagrody oraz na niezwykle komercyjny sukces.

Należy zastanowić się, jakie mechanizmy działają w procesie narodzin wynalazku bądź odkrywania usprawnień dotychczasowych rozwiązań. Najogólniej można wskazać dwie ścieżki prowadzące do tego celu: zidentyfikowanie potrzeby i późniejsze dopasowanie do niej pomysłu/rozwiązania/ulepszenia, bądź proces odwrotny – wygenerowanie innowacyjnego pomysłu/rozwiązania a następnie określenie potrzeby, którą mógłby zaspokoić. Przykładem pierwszego zjawiska może być znalezienie w latach 70. w USA rozwiązania problemu zrywania trakcji elektrycznych przez osadzający się na nich lód. Procedura naprawy uszkodzeń była kłopotliwa i kosztowna, dlatego zaangażowano najtęższe techniczne umysły do prac nad odkryciem sposobu przeciwdziałania niszczyielskim działaniom mrozu. Niestety poszukiwania zakończyły się fiaskiem. Dopiero ogłoszenie ogólnonarodowego konkursu, w którym obywatele (także amatorzy) mogli proponować swoje rozwiązania, okazało się kluczem do sukcesu. Zgłoszono tysiące projektów, od prostych, poprzez niezwykle skomplikowane, na szalonych kończąc. Właśnie wśród tych ostatnich znalazł się pomysł (jak głosi legenda) chorego psychicznie, który zaproponował, by „poprosić o pomoc aniołki”. To był impuls dla inżynierów – znaleziono rozwiązanie, które okazało się tanie, nieskomplikowane i możliwe natychmiast do zastosowania. W roli pomocnych aniołów wykorzystano śmigłowce – lecąc nisko wywoływały silne drgania trakcji, które powodowały kruszenie lodu. Trudno wprawdzie doszukiwać się w tym rozwiązaniu geniuszu technicznego, ale na pewno problem został rozwiązany.

Przykładem obrazującym ścieżkę, w której najpierw powstał pomysł, a później dopasowano do niego rozwiązanie jest sam Internet. Początkowo technologia łączenia cywilnych serwerów w rozległą sieć, służyła wyłącznie wojsku, które szukało technologii mogącej poprawić łączność w warunkach wojny. Wystarczyło dostrzec perspektywę wykorzystania takiego rozwiązania do przekazywania prywatnych wiadomości i udostępnienia stron WWW, by technologia w ciągu kilku lat opanowała cały świat.

Dążenie amerykańców do rozwiązywania najprostszych zagadek przyniosło owoce nawet w kosmonautyce. W stanie nieważkości rosyjscy kosmonauci pisali łamiącymi się i kłopotliwymi w użyciu ołówkami. A ich amerykańscy koledzy ciśnieniowymi długopisami. W tym przypadku również nie można mówić o genialnym rozwiązaniu technicznym, ale bez wątpienia technologie, które powstały w trakcie tworzenia wspomnianego długopisu, zapewne mogą być wykorzystane w innych dziedzinach życia. Sztandarowym przykładem takiego sposobu myślenia jest wynalezienie przez NASA teflonu, który później zaczęto masowo stosować w najzwyklejszych patelniach i garnkach.

Historia powstania napoju Redbull także jest niezwykle interesująca. Jego wynalazca, pracownik klubu fitness z zacięciem chemicznym, sporządzał mieszanki różnych substancji i testował je na trenujących w klubie osobach, za ich zgodą, jednakże całkowicie nielegalnie. Dodanie dawki tauryny, cukru i kofeiny, pozwoliło na stworzenie napoju, który bardzo szybko „ożywił ciało i umysł”. Był to strzał w dziesiątkę. Spotkanie wynalazcy ze specjalistą ds. marketingu, który dostrzegł nieskończony potencjał rynku, przyczyniło się do przemiany producenta oranżady w puszkach w dostawcę jednego z najbardziej popularnych napojów energetycznych na świecie.

Powyższe przykłady potwierdzają, iż rozwiązanie nawet bardzo trudnego problemu może okazać się bardzo proste. Często jego znalezienie nie wymaga nawet specjalistycznej wiedzy, doświadczeń ani umiejętności. Zaskakujące może być także odkrycie nowatorskiego zastosowania dla danego wynalazku. Gdy laboranci koncernu Pfizer pracowali nad określeniem receptury leku na choroby serca, zapewne żaden z nich nie spodziewał się, iż w efekcie powstanie niezwykle popularny specyfik leczący zaburzenia erekcji. Przełamanie schematycznego sposobu myślenia, uwolnienie się od obaw w kreowaniu pomysłów, które z pozoru mogą wydawać się śmieszne, odbiegające od normy, czy wręcz głupie, często pozwala na wygenerowanie niezwykle skutecznego, a jednocześnie innowacyjnego rozwiązania. Geniusz pomysłu związanego z „zaproszeniem aniołów do pomocy” tkwi właśnie w uruchomieniu niekonwencjonalnego sposobu myślenia, w wyniku którego odkryto możliwość zastosowania niecodziennego rozwiązania.

Innowacyjne i nowatorskie pomysły nie znaczyłyby nic, bez działań zmierzających do ich wdrożenia w życie i komercjalizacji. Z tego punktu widzenia, ważne jest sprecyzowanie odpowiedzi na kilka istotnych pytań. Czy istnieje grupa

docelowa posiadająca potrzebę, którą wynalazek mógłby zaspokoić? Czy istnieje możliwość dotarcia do tych osób? Jaki model biznesowy można będzie zastosować, czyli co będzie źródłem przychodów? O ile identyfikacja grupy docelowej zwykle nie przysparza większych problemów, określenie sposobu dotarcia do przyszłych klientów może okazać się już znacznie trudniejsze. Błędnym może być przekonanie młodych, początkujących przedsiębiorców, iż wystarczy kampania medialna, spoty reklamowe w porze największej oglądalności i intensywne pozycjonowanie strony internetowej. Problem ma charakter zwykle bardziej pragmatyczny i przyziemny. W nowo utworzonej firmie nie będzie zapewne środków na wielomilionowy budżet reklamowy, pozwalający na osiągnięcie opisywanego efektu. Startujący przedsiębiorcy z reguły dysponują budżetami rzędu kilku – kilkunastu tysięcy złotych, co znacznie ogranicza pole manewru w zakresie podejmowania jakichkolwiek działań marketingowych. Na początkowym etapie funkcjonowania istotną część posiadanych środków pochłania bowiem wydatki natury organizacyjnej. Warto w takim przypadku przyrzeć się więc alternatywnym źródłom pozyskiwania klientów, a zatem promocji produktu czy usługi wśród znajomych, rodziny, bądź innych osób z najbliższego otoczenia. Dopiero gdy znajdzie się nabywca, a cena uzyskana na transakcji pozwoli na osiągnięcie niewielkiego nawet dochodu, przyjdzie moment, by firmę skierować na szersze wody. To także doskonały czas na podjęcie działań zmierzających do pozyskania zewnętrznego inwestora. Istnieje wiele funduszy *seed capital* i *start-up*, które zainteresowane są firmami powstałymi na bazie innowacyjnego, nowatorskiego pomysłu, rokującymi na sukces na rynku, posiadającymi już pierwszych klientów, jednakże nie dysponującymi wystarczającym kapitałem umożliwiającym szybki rozwój na początkowym i dalszych etapach rozwoju. Oprócz środków finansowych, niewątpliwie cennym wkładem inwestora do spółki są sprawdzone rozwiązania biznesowe, wiedza w zakresie kształtowania porządku organizacyjnego, doświadczenie zarządcze i wiele innych składników niefinansowych, których istnienia i znaczenia początkujący przedsiębiorca, z racji młodego wieku, często nawet sobie nie uświadamia. Inwestor zadba o odpowiedni wzrost zysk i wartości, bowiem jest to jednym z głównych celów jego zaangażowania się w przedsięwzięcie. Proces pozyskania inwestora powinien rozpocząć się od sporządzenia kilkostronicowego opisu pomysłu na przedsięwzięcie /nowo utworzonej firmy, sprecyzowanie jej mocnych i słabych stron oraz zagrożeń i szans rynkowych. Tak przygotowany materiał, syntetycznie i konkretnie opisujący aspekty istotne z punktu widzenia potencjalnego inwestora, należy rozesłać do krajowych i zagranicznych funduszy specjalizujących się w inwestycjach typu *seed capital* i *start-up*, a także sieci tzw. Aniołów Biznesu. W chwili, gdy potencjalny inwestor zainteresuje się projektem, zwykle podpisywana jest umowa o poufności (NDA), w której obie strony zobowiązują się do utrzymania projektu w tajemnicy i do działania w dobrej wierze. Następnie dokonywana jest szczegółowa analiza przedsięwzięcia,

dotycząca m.in. planowanych kierunków rozwoju, przeznaczenia kapitału, rynków docelowych, możliwości zbytu i dystrybucji produktu/usługi, ale również struktury udziałów, podziału zadań, obowiązków i odpowiedzialności za projekt. Ten etap najczęściej wiąże się z największymi emocjami, bowiem pomysłodawca staje w obliczu sytuacji, w której musi zaakceptować zaangażowanie w przedsięwzięcie strony, która będzie żądała czynnego uczestnictwa w decyzjach dotyczących wszystkich kluczowych obszarów biznesu. Ustalona struktura własnościowa zwykle jest odzwierciedleniem wkładu, jakim młody przedsiębiorca wnosi do spółki i ile jest on wart dla inwestora. Często w przypadku początkujących przedsiębiorców zauważyć można skłonność do przeszacowywania wartości projektu i jego przyszłych przychodów, a także bagatelizowania ryzyka i istniejących realnie zagrożeń. Rolą inwestora jest surowa ocena projektu, zgodnie z jego prawdziwą wartością i znaczeniem kapitału wnoszonego do spółki. Istotną kwestią na tym etapie jest także określenie przez inwestora referowanych sposobów wyjścia z inwestycji takich, jak np. sprzedaż udziałów pozostałym wspólnikom, inwestorom finansowym bądź instytucjonalnym. Przy odpowiednich gabarytach spółki rozważane może być również jej upublicznienie.

Oczywiście pozyskanie inwestora nie jest jedynym sposobem finansowania spółki. Można w tym celu wykorzystać własne środki pozyskane od rodziny lub znajomych, a także - jeśli to możliwe - fundusze i granty przeznaczone na tworzenie nowych działalności. Może się jednak okazać, że mimo uzyskania środków na rozwój przedsięwzięcia, doświadczenia młodego przedsiębiorcy będą niewystarczające dla dynamicznego i konsekwentnego rozwoju firmy. Nie należy bowiem zapominać o silnej i jednocześnie bezwzględnej konkurencji rynkowej, która może pojawić się w podobnym segmencie rynku, często przyjmującej formę skopiowania pomysłu.

Aby być kreatywnym w zakresie nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych i dotyczących życia codziennego, warto generować niezliczoną liczbę pomysłów, które dopiero w późniejszej fazie mogą być poddane krytyce. Bez wątpienia wśród wielkiej liczby rozwiązań, mogą znaleźć się takie, które zrewolucjonizują nasze życie.

#### *Bibliografia:*

1. Chan Kim W, Mauborgne R., *Strategia Błękitnego Oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008.
2. *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.
3. Sowa J., *Człowiek – umysł – maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*, Znak, Kraków 2005.

*Netografia:*

1. <http://www.davincicapital.pl> [dostęp: 10.06.2009].
2. <http://en.wikipedia.org/wiki/Viagra> [dostęp: 10.06.2009].
3. [http://www.businessweek.com/innovate/content/feb2007/id20070216\\_377845.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/feb2007/id20070216_377845.htm) [dostęp: 10.06.2009].
4. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Historia\\_wynalazk%C3%B3w\\_i\\_wynalazczo%C5%9Bci](http://pl.wikipedia.org/wiki/Historia_wynalazk%C3%B3w_i_wynalazczo%C5%9Bci) [dostęp: 10.06.2009].

## SPRAWNA ORGANIZACJA JAKO PODSTAWA ROZWOJU BIZNESU

Rozwój każdego biznesu wymaga istnienia właściwej równowagi pomiędzy działalnością „zewnątrzną” i „wewnętrzną”. Praktyka wskazuje, iż często dochodzi do sytuacji, w której „wewnętrzna” organizacja przedsiębiorstwa nie nadąża za „zewnątrznym” rozwojem biznesu określanym poprzez wielkość obrotu, ilość kontrahentów czy kontraktów. Niewydolność organizacyjna może doprowadzić w skrajnym przypadku do upadku firmy. Czy i jak możemy bronić nasze firmy przed zachwianiem równowagi? Jak zdiagnozować i naprawić słabe ogniwa? Jak i kiedy przeprowadzić zmiany nie narażając firmy na utratę strategicznych kontrahentów, kluczowych kompetencji czy przewagi konkurencyjnej. Jaki model zarządzania firmą pozwoli na spokojne spojrzenie w przyszłość? Podobne pytania nurtują zapewne wielu menadżerów. Czy można pozostawić je bez odpowiedzi?

Dla wielu aktywnych i przedsiębiorczych ludzi własna firma jest spełnieniem marzeń o niezależności, prestiżu, satysfakcji z samodzielnego kreowania celów i znajdowania dróg do ich realizacji, sposobem na zapewnienie rodzinie ponadprzeciętnego poziomu życia. Pomimo wielu wątpliwości, ryzyka i często niewielkiego kapitału początkowego, część z nas decyduje się realizować swoje marzenia wstępując na krętą ścieżkę własnego biznesu. Kto przetrwa pierwszy rok działalności? Kto pięć lat? Kto będzie świętował dziesięcio-, dwudziestolecie firmy? Niestety, długa jest lista czynników wpływających na końcowy sukces przedsięwzięcia pt. „Własna Firma”. Dobry pomysł na biznes oraz determinacja w jego realizacji nie zawsze są gwarancją wieloletniego okresu prosperity.

Tworząc firmę koncentrujemy się przede wszystkim na produktach, które chcemy sprzedawać określonej grupie klientów. Rzadko dostrzegamy fakt, iż „firma to ludzie” zorganizowani w sposób umożliwiający realizację wspólnego celu jakim jest osiągnięcie zysków. Firma to „organizacja” posiadająca swoją misję, strukturę, zasady, etykę oraz cały szereg innych atrybutów, które łącznie sprawiają, iż przedsiębiorstwa o podobnej wielkości, działające na tym samym rynku, w różnym tempie się rozwijają, inaczej rozwiązują swoje problemy, są

mniej lub bardziej odporne na ciągłe zmiany w otoczeniu biznesowym. Wieloletnie badania wskazują, iż mimo całej różnorodności, firmy w swoim „życiu” podlegają pewnym ustalonym cyklom rozwoju organizacyjnego.



Ryc.1. Cykl życia organizacji

Źródło: Robert E. Quinn & Kim Cameron, *Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness*, Management Science (1983),”; Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review (1972).

Wyróżnia się cztery zasadnicze etapy rozwoju organizacji. Każdy z nich posiada okres wzrostu kończący się pewną formą kryzysu. Co ważne, na każdym etapie kryzys w organizacji spowodowany jest określonymi problemami a jego pokonanie oraz przejście do następnego etapu odbywa się dzięki znanym i sprawdzonym działaniom.

Na początkowym etapie „Inicjatywa”, przedsiębiorcy skoncentrowani są przede wszystkim na produkcji i przetrwaniu. Organizacja jest niesformalizowana, bez biurokracji, właściciele i pracownicy wykazują ponadprzeciętne zaangażowanie, zarządzanie realizowane jest bezpośrednio przez właścicieli. Rozwój firmy to również wzrost zatrudnienia generujący naturalne problemy z zarządzaniem personelem. Właściciele skoncentrowani na technicznych aspektach rozwoju biznesu, potrzebują następców/zastępców do wsparcia zarządzania poszczególnymi rynkami, produktami, działami czy na nowo zdefiniowanymi celami.

Pojawienie się w firmie nowych liderów, jasne określenie nowych celów strategicznych pozwala przejść do następnego etapu rozwoju – „Kolektyw” czyli praca w zespołach. Sukcesy zespołów przekładają się na dalszy rozwój firmy. Liderzy zespołów, skoncentrowani na kolejnych sukcesach, nieco autorytarnie zarządzają niższymi szczeblami kierowniczymi czy też pracownikami, tworząc jednocześnie klimat do pojawienia się kolejnej klasy problemów. Konieczna staje

się delegacja części uprawnień i odpowiedzialności za działania na niższe szczeble kierownicze z jednoczesnym wprowadzeniem mechanizmów kontrolnych. Wymaga to wdrożenia nowych lub rozwoju istniejących systemów wewnętrznych: procedur, regulaminów, systemów informatycznych.

Organizacja staje się bardziej sformalizowana, pojawia się więcej biurokracji związanej z procedurami raportowania czy też eskalacji problemów. Nie mniej jednak, wprowadzenie nowych rozwiązań sprawia, iż organizacja wchodzi znów na ścieżkę rozwoju. Niestety po okresie kolejnej prosperity, na raportach kontrolnych wpływających do menadżerów pojawia się coraz więcej „czerwonych” lampek, a wśród dużej ilości projektów coraz częściej wybuchają „pożary”. Ich gaszenie przez Zarząd lub czołowych menadżerów zaburza działalność operacyjną firmy - pojawia się kolejna faza kryzysu. Niezbędna jest gruntowna przebudowa organizacji poprawiająca komunikację poziomą, pionową, pracę grupową, wymienną zasobów, elastyczność w alokacji zasobów do projektów.

Przebudowa („Rekonstrukcja”) organizacji daje kolejny impuls do rozwoju biznesu. Duża liczba realizowanych projektów, ścisłe planowanie prac, ciągła walka o zasoby, konieczność jednoczesnej koncentracji na wielu projektach jest w dłuższym czasie niezwykle wyczerpująca. Kadra menadżerska zaczyna się „wypalać”. Jej wymiana może na chwilę poprawić wydajność, natomiast „wypalenie” zaczyna dotyczyć również najniższych szczebli pracowniczych.

Organizacja pomimo wdrożenia bardzo dobrych instrumentów wewnętrznych staje w obliczu kolejnego kryzysu. Jedną z dróg jego rozwiązania jest powrót do myślenia w kategoriach „małej firmy” i dzielenie organizacji na mniejsze jednostki (business unit), które samodzielnie mają duże szanse na dalsze funkcjonowanie. Wiele organizacji osiągnąwszy najwyższy poziom rozwoju i „dojrzałości organizacyjnej” stara się go utrzymywać za wszelką cenę skazując się tym samym na stagnację. Firmy, które nie dostrzegą w porę „wypalenia się” załogi mogą bardzo szybko stracić podstawowe zasoby i ich upadek może być wręcz spektakularny.

Warto zwrócić uwagę, iż pierwsze wnioski dotyczące „Cyklu życia organizacji” pochodzą sprzed około 30-tu lat. Można zadać pytanie, czy postęp technologiczny lub ogólnoswiatowy wzrost gospodarczy nie powinny wpłynąć na jego zmianę? Odpowiedź nie leży w obszarze biznesu lecz w obszarze socjologii. Organizacja to zespół ludzi ze swoją świadomością, kulturą, zachowaniami a te do istotnych zmian wymagają całych pokoleń. Stąd też z jednej strony, koncentrując się na realizacji celów biznesowych, nie dostrzegamy problemów natury socjologicznej, z drugiej strony gdy już ich doświadczymy, bardzo ciężko wdrożyć szybkie zmiany. Doświadczenie wskazuje, iż zaniedbania w tej materii wpływają negatywnie na relacje w firmie w dłuższym horyzoncie czasowym.

Weźmy pod uwagę przykładową firmę, która dzięki ciekawemu produktowi szybko zdobyła rynek. Rozwój firmy skoncentrowany na ulepszaniu produktu,



wprowadzaniu nowych jego wersji oraz produktów pochodnych sprawia, iż firma się rozrasta, zatrudnia nowych pracowników. Główną wartością firmy jest „Innowacja” tworząca wśród załogi potrzebę poszukiwania pomysłów na nowe produkty, nowe technologie, nowe obszary zastosowań czy nowe grupy klientów. Wdrożony system motywacyjny nagradza twórczy wkład w rozwój firmy.

Gdzieś „na boku” pozostaje kwestia serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego. Dział Serwisu traktowany jest jak „zło konieczne” a pracownicy trafiają do niego jak na „zesłanie”, gdy nie sprawdzą się w Działach Rozwoju lub Sprzedaży. Atmosfera w firmie nie dostarcza im satysfakcji z wykonywanej pracy, a najniższe stawki zaszeregowania trzymają w firmie tylko tych, którzy nie mogą w danej chwili znaleźć lepiej płatnej pracy. Efekt takiej polityki uwidacznia się dopiero po około dwóch-trzech latach, wtedy gdy pierwsze grupy klientów zmuszone do skorzystania z napraw serwisowych kupionych niegdyś produktów, przekonują się iż „sfrustrowani” pracownicy serwisu nie przykładają wagi do jakości naprawy, terminu jej realizacji. W firmie brak odpowiedniego systemu informatycznego, który pomógłby nadzorować „cykl życia produktu”, terminowość realizacji zgłoszeń serwisowych czy wyłapywać sytuacje powtarzających się napraw tego samego produktu.

W efekcie na rynku zaczyna krążyć opinia, iż choć produkty tej firmy są dobre, to serwis mają beznadziejny. Potencjalnie nowi klienci częściej decydują się na produkty konkurencyjne, a dotychczasowi, po zakończeniu okresu użytkowania starego produktu, nie powracają do firmy po nowe produkty.

Jaki los czeka firmę jeżeli nie dokona radykalnych zmian nie tylko wewnętrznych poprawiających jakość serwisu, ale również zewnętrznych zmieniających wizerunek? Myślę, że dla wszystkich jest to oczywiste.

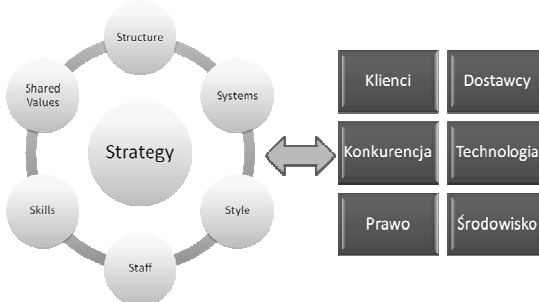
Jak Zarząd firmy powinien podejść do rozwiązania problemów chcąc jednak ratować firmę? Jak wewnątrz firmy naprawić wizerunek Działu Serwisu skutecznie deprecjonowany przez lata? Jak przekonać pracowników serwisu, iż „od teraz” są najistotniejszym elementem firmy? Jak zmotywować ich do lepszej pracy? Od razu widać, iż zmian w obszarze socjologicznym nie da się przeprowadzić od ręki. To co można zrobić „na szybko”, to wdrożyć odpowiednie oprogramowanie, by lepiej zarządzać „Obsługą Reklamacji”. Niestety, bez odpowiedniej „osłony” wdrożenie takiego systemu może być odebrane przez załogę serwisu jako kolejna sztykana służąca Zarządowi do monitorowania ich ciężkiej pracy – gdyż w ich opinii – już dzisiaj „dają z siebie wszystko”.

Przytoczone wyniki badań oraz powyższy przykład powinny nam uzmysłwić, iż zmiany w organizacji są nieuchronne, a jako menadżerowie powinniśmy się do nich jak najlepiej przygotować. Wdrożone w organizacji rozwiązania, które były dobre „wczoraj”, „dzisiaj” już niekoniecznie muszą się sprawdzać a „jutro” staną się przyczyną kryzysu. Ważne jest, by wcześniej zrozumieć jego podłoże i wdrażać sprawdzone metody naprawcze.

By w kontekście konkretnej firmy znaleźć najlepszą drogę transformacji należy zwrócić uwagę na kilka dodatkowych aspektów:

1. Jakie grupy interesów występują i jakie są ich priorytety:
  - a. Właściciele i Udziałowcy – zainteresowani głównie zwrotem zainwestowanego kapitału,
  - b. Pracownicy – zainteresowani głównie stabilizacją, wynagrodzeniem, poczuciem opieki i bezpieczeństwa, ale również czerpaniem satysfakcji z wykonywanej pracy,
  - c. Klienci – zainteresowani otrzymywaniem najwyższej jakości usług i produktów, wpływem naszych działań na bezpieczeństwo ich własnego biznesu, marką firmy,
  - d. Kredytodawcy – zainteresowani naszą kondycją finansową,
  - e. Menadżerowie – zainteresowani skutecznością i efektywnością swoich decyzji i działań,
  - f. Instytucje Państwowe – zainteresowane przestrzeganiem prawa, egzekucją należności podatkowych,
  - g. Związki Zawodowe – zainteresowane miejscami pracy, wynagrodzeniami, dodatkowymi świadczeniami pracowniczymi,
  - h. Społeczność lokalna – zainteresowana oddziaływaniem naszej firmy na środowisko, tworzeniem nowych miejsc pracy,
  - i. Dostawcy – zainteresowani przychodami ze sprzedaży nam swoich produktów, stabilnymi relacjami biznesowymi,
  - j. Rodziny – zainteresowane stabilizacją przychodów, dobrą atmosferą w domu bez problemów zawodowych.
2. Jak wygląda nasze otoczenie biznesowe:
  - a. kim są nasi główni klienci,
  - b. kim są nasi główni konkurenci,
  - c. jakich partnerów biznesowych posiadamy,
  - d. jaki jest nasz udział w rynku,
  - e. jakie produkty i usługi stanowią podstawę naszej pozycji na rynku,
  - f. jakie zasoby zewnętrzne są niezbędne dla kontynuacji działalności,
  - g. jakie regulacje prawne w sposób szczególny wpływają na naszą działalność.

Kwintesencją analizy organizacji biznesowej, która w praktyce może dać największe korzyści w poszukiwaniu optymalnej drogi do naprawy „słabych ogniw” jest metoda „Seven-S”. Opiera się ona na zasadzie, iż przedsiębiorstwo można analizować w siedmiu płaszczyznach, które w optymalny sposób powinny ze sobą współgrać, osiągając z jednej strony odpowiedni poziom wzajemnej równowagi z drugiej, właściwe dopasowanie do „Otoczenia Biznesowego”.

**Środowisko Wewnętrzne - Seven - S****Otoczenie Zewnętrzne**

Ryc. 2. Metoda „Seven-S”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie.

Poniżej dokonano szczegółowej charakterystyki siedmiu elementów

**Strategy** - Strategia, misja firmy ukierunkowana na otoczenie biznesowe gwarantująca satysfakcję z osiągnięcia celów.

**Structure** - Struktura organizacji, umożliwiająca efektywną realizację wewnętrznych procesów, wspierająca osiągnięcie celów określonych przez strategię.

**Systems** - Systemy organizacji pracy, procedury, procesy wewnętrzne, systemy informatyczne, systemy wynagradzania i motywacji, komunikacji.

**Staff** - Zasoby personalne firmy, kluczowe osoby, kadra kierownicza.

**Style** - Styl zarządzania obowiązujący w firmie, stopień koncentracji władzy i odpowiedzialności, sposób egzekwowania przez kierownictwo realizacji założonych celów.

**Skills** - Umiejętności, strategiczne kompetencje załogi firmy jako całości oraz kluczowych pracowników.

**Shared Values** - Podzielane przez całą załogę wartości, dzięki którym firma istnieje i gotowa jest kontynuować realizację założonej strategii, staje się przyjaznym miejscem pracy.

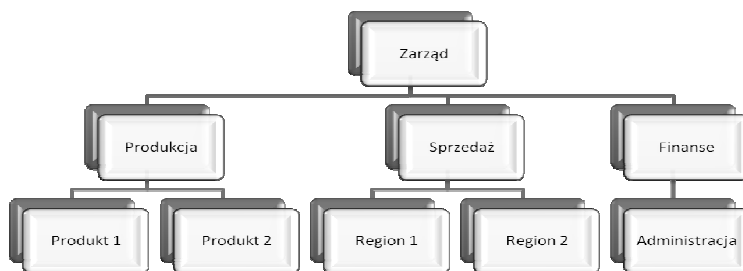
Analizując poszczególne obszary firmy oraz ich wzajemne oddziaływanie, bardzo szybko jesteśmy w stanie dotrzeć do prawdziwych źródeł obecnych, jak i przyszłych problemów. Znając ich naturę oraz „ciężar gatunkowy” możemy z pewnym wyprzedzeniem zaplanować skuteczne działania transformacyjne oraz osłonowe.

Jednym z najistotniejszych elementów modelu „Seven-S” jest struktura organizacyjna. Sposób jej konstrukcji rzutuje w istotny sposób na realizowane procesy biznesowe, komunikację poziomą oraz pionową, sposób zarządzania i egzekwowania realizacji celów, relacje pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników i ogólną atmosferę w pracy. Struktura organizacyjna nieadekwatna

do prowadzonego biznesu w istotny sposób może utrudnić, a w skrajnym przypadku wręcz uniemożliwić realizację strategii firmy.

Pośród wielu typów struktur podstawowych: departamentalna (produktowa), funkcjonalna, pozioma (procesowa), matrycowa, geograficzna, każda firma powinna rozważając ich wady i zalety, wybrać najbardziej odpowiedni model, lub zbudować strukturę „hybrydową”, będącą połączeniem kilku typów podstawowych.

W większości polskich przedsiębiorstw dominuje klasyczna struktura funkcjonalna lub jej rozbudowana wersja dzieląca niektóre komórki na mniejsze jednostki koncentrujące się na wybranych produktach czy rynkach (ryc.3).



Ryc. 3. Klasyczna struktura funkcjonalna przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne

Często ostateczny kształt struktury organizacyjnej podyktowany jest doбором kadry kierowniczej, jak również możliwościami systemów informatycznych wspierających Rachunkowość oraz Sprawozdawczość. Szczególnie, system Rachunkowości zaimplementowany w firmie, jego możliwości związane z rozliczaniem kosztów działań, rzutuje na możliwości elastycznego podejścia do modyfikacji struktury organizacyjnej lub optymalizacji procesów biznesowych i realizacji zadań zgodnych ze zmieniającymi się wymaganiami klientów, bądź innych elementów otoczenia biznesowego.

Analizując systemy Rachunkowości Zarządczej, będące pewnego rodzaju rozszerzeniem standardowego systemu „Finansowo-Księgowego”, można stwierdzić, że często występuje rażąca dysproporcja pomiędzy wiedzą o strukturze przychodów a strukturze kosztów. Systemy analityczne prezentują zwykle strukturę przychodów z dużą precyzją w podziale na produkty, kierunki sprzedaży, czasami również z podziałem na rynki lub grupy klientów. Niestety, analiza struktury kosztowej ogranicza się najczęściej do prezentacji rodzajów kosztów z ewentualnym ich podziałem na poszczególne komórki organizacyjne. W sytuacji, gdy w „produkcję” poszczególnych produktów czy rodzajów usług zaangażowanych jest więcej niż jedna komórka organizacyjna, okazuje się, iż „Zysk Netto” firmy jako całości jest jedynym wiarygodnym wskaźnikiem informującym

kadre zarządzającą o kondycji firmy. Nie jest to oczywiście wystarczająca informacja zarządcza i należy dążyć do wdrożenia takiego modelu Rachunkowości, który umożliwi analizę rentowności poszczególnych produktów, linii produktowych, rodzajów usług czy sektorów rynkowych i grup klientów.

Posiadając rzetelną i analityczną wiedzę o strukturze kosztów działań, można przystąpić do wprowadzania w firmie kolejnych elementów „Systemu Zarządzania”, jakim jest planowanie działań czyli tworzenie budżetów przychodów i kosztów poszczególnych komórek organizacyjnych, projektów, produktów czy też usług. Posiadając budżet firmy jako całości oraz budżety częściowe, można rozpocząć ich weryfikację i kontrolę „wykonania” w kolejnych okresach sprawozdawczych. Budżetowanie i controlling jest nie tylko elementem poszerzającym analizę wskaźnikową przedsiębiorstwa ale przede wszystkim, wprowadza istotną zmianę w stylu zarządzania przedsiębiorstwem, sposobie definiowania i osiągania celów. Biznes prowadzony przez firmę staje się bardziej przewidywalny, a ona sama zyskuje większą wiarygodność zarówno w oczach klientów, jak również w oczach instytucji bankowych czy inwestorów.

Pomimo dużej istotności Rachunkowości Zarządczej należy pamiętać, że firma istnieje po to by realizować zadania biznesowe. Liczby opisujące biznes są ważne, ale realizacja procesów biznesowych jest kluczowa i nie można dopuścić do sparaliżowania biznesu przez pewne elementy biurokracji związane z wypełnieniem danymi systemu rachunkowości. Właściwe relacje pomiędzy wszystkimi elementami zarządzania biznesem są kluczem do jego długofalowego sukcesu. Modne w ostatnich latach wdrożenia dużych systemów klasy ERP, opasywały całą firmę procedurami podporządkowanymi realizacji w dużej mierze celów związanych z Rachunkowością Zarządczą - dostarczaniem właściwej informacji na różnych szczeblach kierowniczych. Czy systemy te nie są pewnym zagrożeniem dla elastyczności firmy? Czy przypadkiem nie utrudniają właściwej reakcji na zmieniające się otoczenie zewnętrzne? Czy optymalnie wspierają realizację procesów na rzecz klientów? Często można spotkać w firmach funkcjonowanie dwóch systemów informatycznych. Jednego wspierającego realizację procesów biznesowych (obsługę klienta, realizację zamówień, produkcję wyrobów, ofertowanie i planowanie sprzedaży, etc.) oraz drugiego zapewniającego poprawną realizację zadań związanych z finansami, ustawową sprawozdawczością zewnętrzną i wewnętrzną, polityką personalną czy zarządzaniem majątkiem. Mimo, iż współczesna technologia umożliwia sprawną integrację systemów w tych dwóch obszarach, jako alternatywę do wdrażania dużych i „ciężkich” systemów ERP, to jednak w dalszym ciągu dochodzi do konfliktów na styku biznesu i rachunkowości. Wyłania się kolejne „słabe ogniwo” w postaci braku właściwych relacji pomiędzy pewnymi działami/obszarami wewnątrz organizacji.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż firma jako organizacja podlega ciągłym wahaniom relacji wewnętrznych, które mogą być bardzo szkodliwe dla jej kondycji

ale mogą również stanowić inspirację do odważnego i rozważnego wdrażania zmian, transformacji organizacji, reengineering'u procesów biznesowych czy zmiany stylu bądź systemu zarządzania.

*Bibliografia i netografia:*

1. *Daft R. L., Organization Theory and Design, South-Western College Pub. Cincinnati, Ohio 2006.*
2. *[www.12manage.com/methods\\_75.html](http://www.12manage.com/methods_75.html) [dostępna: 8.06.2009].*

## MODEL ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

### WSTĘP

Wiek XXI okrzyknięty został wiekiem wiedzy. Mówi się o społeczeństwie wiedzy, o gospodarce wiedzy, o zarządzaniu wiedzą, itd. Można powiedzieć, że proces tworzenia, utrwalania, przekazywania, zdobywania i wreszcie wykorzystywania wiedzy, towarzyszące człowiekowi od samego początku jego istnienia, nabierają coraz większego znaczenia. W przeszłości w sporej części były to jednak procesy spontaniczne. W „wieku wiedzy” procesy te mają być wysoce zorganizowane, mają stać się motorem rozwoju życia społecznego i gospodarczego. Nie ma jednak jednoznaczności, co do tego, czym jest sama wiedza. Trudno doszukiwać się obowiązującej i jednolitej koncepcji wiedzy. Istnieje wiele definicji, klasyfikacji i typologii wiedzy, tworzonych przez przedstawicieli różnych nauk, dla różnych celów. Wiedza jako przedmiot badań naukowych nabiera mocy integrującej tak odległe od siebie nauki, jak nauki humanistyczne i techniczne, socjologii i psychologii z jednej strony, a logiki i informatyki z drugiej. Pomiędzy nimi znajdują się także nauki ekonomiczne, zwłaszcza ekonomia i nauki o zarządzaniu, które coraz częściej skupiają swoje zainteresowania nadawcze na wiedzy, jako odpowiednio zasobie przedsiębiorstwa i jako punkcie wyjścia analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa. W związku z tym odrębnie dotąd traktowane kategorie pojęciowe takie, jak: „wiedza”, „uczenie się” i „kapitał” tworzą ze sobą sieć relacji semantycznych. Na nich oparte są koncepcje kapitału intelektualnego organizacji, kapitału wiedzy, organizacji uczącej się, organizacji intelektualnej. Chociaż w literaturze przedmiotu termin „organizacja ucząca się” jest traktowany bardziej jako metafora, niż wyrażenie oznaczające jakiś wyraźny

typ struktury<sup>1</sup>, to jednak wydaje się, że koncepcja ta ma na tyle dobrze określone założenia i ustalone zasady funkcjonowania organizacji, że można ją traktować przynajmniej jako model heurystyczny lub dydaktyczny. Model heurystyczny jest celowo bardzo uproszczony, gdyż budowany jest dla rozwiązywania określonych problemów teoretycznych lub praktycznych, model dydaktyczny z kolei budowany jest dla celów nauczania lub popularyzacji wiedzy, a jego prostota jest wynikiem oczekiwanej zrozumiałości, przejrzystości i przyswajalności. Koncepcja organizacji uczącej się nie jest modelem empirycznym. Chociaż można dzisiaj podać liczne przykłady organizacji, które zasługują na to miano, to jednak trudno byłoby *par excellence* wskazać konkretne przedsiębiorstwo, fundację, stowarzyszenia, szkoły czy nawet uczelnie jako modelowe rozwiązanie organizacji uczącej się. Generalnie rzecz rozpatrując nauki o zarządzaniu posługiwały się trzema paradygmatami badawczymi organizacji, uzależnionymi od rozpatrywania organizacji: 1) jako systemu mechanicznego, gdzie jest ona traktowana jako niezawodne narzędzie w rękach właścicieli do osiągania zysku, 2) na wzór organizmu, czyli systemu biologicznego, nastawionego na realizację własnych celów, gdzie permanentny jego rozwój dzięki symbiozie z otoczeniem, daje możliwość przetrwania (przeżycia) oraz 3) jako systemu analogicznego do systemu społeczno-kulturowego, charakteryzującego się dobrowolnym związkiem ukierunkowanym na cel jego członków.<sup>2</sup> Model organizacji uczącej się mieści się niewątpliwie w paradygmacie ostatnim, gdyż zakłada on, że organizacja jest systemem zbudowanym dla podniesienia efektywności organizacyjnego uczenia się, cechującym się zbiorowym myśleniem. Oczywiście w organizacjach trzeciego typu ważna jest zarówno efektywność gospodarcza jak i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dającej szansę przetrwania. Uczenie się organizacji nie jest celem samym dla siebie. Jest ono zorientowane instrumentalnie. Celem takiej organizacji nie jest tylko pozyskiwanie wiedzy, ale podejmowanie trafnych decyzji, a ostateczne sprawne i efektywne działanie.<sup>3</sup>

Nie mnie jednak ważne, a może nawet najważniejsze jako ostateczna przyczyna sprawcza trafnych decyzji efektywnego działania stają się wartości, które stanowią zasadę tworzenia więzi w organizacji i dają motywację do twórczego i innowacyjnego działania wszystkim członkom organizacji.

---

<sup>1</sup> Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, red. Sajkiewicz A. Wyd. Diffin, Warszawa 2008, s.22.

<sup>2</sup> Rokita J., Systemowe podejście do tworzenia podstaw nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, [w:] Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, red. Jędralska K., Wyd. GWSH im. Wojciecha Korfa, s. 28.

<sup>3</sup> Rokita J., Organizacja ucząca się, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 89.



Celem niniejszego artykułu jest prezentacja koncepcji organizacji uczącej się, jako jednej z bardziej znaczących podejść do badania i tworzenia współczesnych organizacji oraz zbadanie na ile wdrażanie tego typu modelu organizacji może mieć wpływ na rozwój przedsiębiorczości wśród pracowników organizacji. Powszechnie bowiem z kreatywnością i innowacyjnością wiąże się przedsiębiorczość.

## 1. MODEL ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Model organizacji uczącej się (*Learning Organization*) (OU) zaproponowany został przez P. Senge'a, który wprowadził to określenie w 1990 r. w swoim dziele pt. „The Fifth Discipline” (Piąta dyscyplina). Książka ta była odzwierciedleniem badań, które autor prowadził w Massachusetts Institute of Technology (MIT) nad zdolnościami adaptacyjnymi firm i organizacji.<sup>4</sup> Publikacja Senge'a wywołała dyskusje na temat organizacyjnego uczenia się, którego idea pojawiła się znacznie wcześniej, bo już w latach 70, a nawet 60 XX wieku<sup>5</sup> i dała asumpt do dyskusji nad definicjami i modelami OU.<sup>6</sup> Wg Senge'a OU jest to „organizacja i przedsiębiorstwo, które jest zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, zarówno na błędach jak i sukcesach”. Autor Piątej dyscypliny sformułował także inne wypowiedzi na temat charakteru OU, które należy potraktować komplementarnie w stosunku do poprzedniej definicji. OU jest to „grupa osób, która ciągle podnosi swoją zdolność tworzenia tego, co chce tworzyć”, a także inne OU jest to organizacja „kierująca się filozofią przewidywania, reagowania i odpowiadania na zmiany, złożoność i niepewność otoczenia organizacji” oraz OU jest to organizacja, dla której „szybkość uczenia się staje się jedynym i właściwym źródłem uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej”.<sup>7</sup> Z kolei wg M. Pedlera, rozwijającego idee Senge'a, OU jest to „organizacja, która ułatwia uczenie się wszystkich swoich członków i ciągle transformuje się”. Ze względu na to, że zmiany mogą być przypadkowe, a nie celowe i to, że zmiany nie muszą być jakościowe i oznaczać postępu, Pedler uzupełnia poprzednią definicję i stwierdza, że OU jest to „organizacja, która ułatwia uczenie się wszystkich swoich członków i świadomie transformuje siebie

---

<sup>4</sup> *Journal of Business Strategy* (wrzesień/październik 1999 r.) umieszcza P. Senge'a pośród 24 osób, które miały największy wpływ na współczesny styl prowadzenia przedsiębiorstwa.

<sup>5</sup> Zob. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, s.64.

<sup>6</sup> Por. Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, E-mentor, nr 2 (24) 2008, s.52.

<sup>7</sup> Por. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 12 i następne.

i swoje otoczenie”.<sup>8</sup> Inne definicje bądź to rozszerzają pojęcie OU obejmując wszystkie zmiany organizacyjne – nie tylko pod wpływem uczenia się - albo też zawężają ją - do specyficznych zmian, które ujawniają się w pracy organizacji podczas uczenia. Zdaniem Anny Dokukiny i Iriny Petrovskiej można mówić nie o jednym, a o dwóch modelach OU. Amerykańskim, przypisywanym Sengowi oraz europejskim, stworzonym przez wielu autorów.<sup>9</sup> W charakterystyce modelu amerykańskiego wskazuje się na atrybuty, które Senge określał mianem dyscyplin. Wśród nich wymienia zespołowe uczenie, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja i jako piąta, zarazem najważniejsza dyscyplina, systemowe myślenie. Te pięć dyscyplin są odbiciem podstawowych zasad uczenia się organizacji. Z kolei model europejski charakteryzuje się 10 atrybutami takimi, jak: metody uczenia w tworzeniu strategii, korporacyjna polityka uczestniczenia pracowników w procesie planowania strategicznego, transparentność informacji, korporacyjna aktywna księgowość i kontroling, wewnętrzna wymiana usług w korporacji, elastyczny system wynagradzania, mobilne struktury, permanentne badanie otoczenia, powiązanie projektów korporacji z pracą zespołową, korporacyjny klimat osobistego treningu i rozwoju.<sup>10</sup> Interesującą propozycję charakterystyki OU przyniosło czternaste seminarium Europejskiego Komitetu Doradczego CEIES, które ustaliło 11 wskaźników pozwalających na identyfikację OU XXI wieku:

- może to być firma, stowarzyszenie, uniwersytet, szkoła, miasto, naród lub każda, mała czy liczna grupa osób, która ma potrzebę udoskonalania przez uczenie się,
- OU inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenia swoich pracowników,
- tworzy możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich członków, na wszystkich stanowiskach,
- dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, do zmiany i włączania się w rozwój,
- łączy pracę z uczeniem się,
- mobilizuje talenty przez położenie nacisku na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń,

---

<sup>8</sup> Por. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999, s. 15-20.

<sup>9</sup> Autorki wymieniają tutaj osoby Vill-Villiamsa E., Senge’a P. oraz Pedlera M. Por. Dokukina A., Petrovskaja I, *Pursuit of Competitive Advantage for Entrepreneurship: DeveOUpment Enterprise as a Learning Organization. International and Russian Experience*, <http://businessenvironment.deveOUpmentgateway.org/upOUads/media/businessenvironment/109.pdf> [dostępna:10.06.2009]. s. 7

<sup>10</sup> Por. Tamże, s. 8.

- daje wszystkim członkom możliwość rozwoju horyzontów, w harmonii z własnymi preferowanymi stylami uczenia się,
- stosuje nowoczesne technologie w edukacji,
- odpowiada aktywnie na szersze potrzeby środowiska i społeczności, wśród których działa, i zachęca do tego swych członków,
- uczy się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą, ożywczą na topie.<sup>11</sup>

Omówione wyżej modele nie stanowią konkurencyjnych względem siebie ujęć organizacji uczącej się.<sup>12</sup> Można powiedzieć, że oryginalny, amerykański model OU wykreowany przez Senge'a jest dopełniony przez model europejski i ten stworzony w ramach Europejskiego Komitetu Doradczego CEIES. Modele te, czasowo późniejsze, zawierają charakterystyki, które stanowią „operacjonalizację” zasad uczenia się model wyjściowy OU. Nie bez znaczenia na tworzenie modelu europejskiego i CEIES były studia przypadku organizacji, które zdecydowały się na realizację praktyczną modelu Senge'a. Organizacja ucząca się nie powstaje w wyniku organicznego i swobodnego rozwoju organizacji. Jej powstanie wymaga zastosowania odpowiednich czynników wymuszających zmiany w organizacji (kooperacji), między jednostkami i grupami, swobodnej komunikacji, tworzenia kultury zaufania, twórczego zastosowania wiedzy i umiejętności dotyczącej tworzenia nowych produktów, procesów itp. Wdrażanie modelu organizacji uczącej się w tradycyjnym przedsiębiorstwie wiąże się z przejściem od pionowego hierarchicznego systemu decyzyjnego do współpracy wewnątrz zespołów roboczych, tj. zespołów projektowych, zespołów analizy procesu technologicznego w przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, zespołów kontroli jakości, zespołów zorientowanych na kontakty z rynkiem. Grupy stwarzają warunki dla rozwoju indywidualnego pracowników oraz kształtują postawy sprzyjające procesowi zespołowego uczenia się. Z drugiej strony organizacja, która wdrożyła model OU może stracić swoją naturalną zdolność uczenia się; zarówno cała organizacja, jak i poszczególni jej członkowie mogą stać się skostniałymi w swoim myśleniu i działaniu.<sup>13</sup>

Co więcej wydaje się, że w każdej organizacji istnieją naturalne bariery utrudniające wdrożenie modelu OU. Należą do nich utrzymywanie się

---

<sup>11</sup> Charakterystyka OU XXI za Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, E-mentor, nr 2 (24) 2008, s.52-53.

<sup>12</sup> Znany jest także zintegrowany model uczenia się organizacji zaproponowany przez D.H. Kima w pracy *The Link between Individual and Organizational Learning*, Sloan Management Review, 1993, Fall.

<sup>13</sup> Por. Krzakiewicz K., *Od organizacji uczącej się do organizacji intelektualnej*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, red. Jędralska K., Wyd. GWSH im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2007, s.139.

hierarchicznych struktur organizacji, utrudniających dzielenie się członków wizją i wiedzą, blokowanie zmian przez ludzi, którym wydaje się, mają najwięcej do stracenia i że ich pozycja w organizacji ulegnie osłabieniu. Ponadto brak w organizacji kultury wspierającej uczenie się. Z drugiej strony jeżeli trening i rozwój jest przymusowy, może być spostrzegany raczej jako forma kontroli niż forma osobistego rozwoju. Osobiste mistrzostwo może wydawać się stosunkowo mało uchwytne, a korzyści niekwantyfikowalne i niemierzalne. Osobiste mistrzostwo może być także postrzegane jako zagrożenie dla organizacji, ze względu na realizację własnych wizji osoby, która przez nie stała się naturalnym liderem w organizacji. Jednakże zyski dla organizacji, która podjęła się wdrożyć model OU są na tyle istotne, że bariery i trudności procesu wdrożeniowego są rekompensowane poprzez uzyskanie bardziej stabilnej pozycji organizacji pomimo permanentnej zmiany organizacji i zmieniające się otoczenia. Do korzyści należą podniesienie poziomu innowacji i utrzymanie konkurencyjności organizacji. Lepsza pozycja do odpowiedzi na zewnętrzne presje otoczenia społeczno-gospodarczego, a także posiadanie wiedzy pozwalającej lepiej połączyć zasoby z potrzebami konsumentów. Doskonalenie jakości kreatywności na wszystkich poziomach organizacji. Wreszcie poprawienie wizerunku (obrazu) organizacji przez stawianie się bardziej zorientowanej na ludzi. Zwiększenie tempa zmian wewnątrz organizacji. Właściwie mamy tutaj do czynienia z nową jakością zarządzania w organizacji, gdyż nie chodzi już o zarządzanie zmianami, lecz o zarządzanie poprzez zmiany. Podsumowując można powiedzieć, że model OU zakłada, że 1) proces uczenia się odnosi się, bez wyjątku, do wszystkich członków organizacji, 2) uczenie się jest procesem permanentnym, w wyniku łączenia uczenia się z pracą, 3) uczenie się nie odbywa się w tradycyjnym sensie tego słowa, w formie edukacji szkolnej, ani w formie doskonalenia zawodowego, 4) wiedza jednostek podlega szybkiej dyfuzji pośród wszystkich członków organizacji.

## 2. NATURA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

W literaturze przedmiotu różnie ujmuje się przedsiębiorczość. Z różnych punktów widzenia ujmują przedsiębiorczość antropolodzy, psycholodzy, socjolodzy, politolodzy czy ekonomiści. Na ogół panuje powszechne przekonanie, że przedsiębiorczość nie jest atrybutem pierwotnym. Wszystkie próby definiowania, czy określania pojęcia „przedsiębiorczość” odwołują się do innych atrybutów i pojęć uznawanych za bardziej pierwotne. Nie ulega wątpliwości, że atrybuty przedsiębiorczości w sposób podstawowy odnoszą się do człowieka. Krótki przegląd bardziej reprezentacyjnych stanowisk w tym względzie nie pozostawia wątpliwości, że analogatem głównym terminu „przedsiębiorczość” jest człowiek lub elementy jego struktury psycho-fizycznej.

I tak w ujęciu J. A. Schumpetera, klasyka problematyki przedsiębiorczości, przedsiębiorczość odnosi się do człowieka, którego charakteryzuje chęć, odwaga

i energia w prowadzeniu biznesu. Z kolei w ujęciu H. J. Stevensona i J. Timmasona, przedsiębiorczość to podejście do zarządzania, polegające na tworzeniu i wykorzystaniu szans bez względu na pozostające do dyspozycji zasoby. Na koniec tego przeglądu warto przytoczyć opinię R. Chiji na temat nowego typu przedsiębiorczości, tzw. przedsiębiorczości intelektualnej. Przedsiębiorczość (intelektualna) jest to nowy, pogłębiony sposób widzenia rzeczywistości, pozbawiony uprzedzeń i przesądów, eliminujący monopreżmiotowość, wrażliwy na zmiany otoczenia, stwarzający możliwość rozwoju indywidualnych aspiracji, umiejętność dostrzegania i tworzenia nowych idei i pomysłów. Wszystkie przytoczone wyżej ujęcia przedsiębiorczości wskazują w sposób bezpośredni albo pośredni na człowieka jako podmiot realizowania się przedsiębiorczości. Wiąże przedsiębiorczość z procesem gospodarowania, choć uniezależnia ją od okoliczności zewnętrznych, w tym od zasobów. Znany jest model przedsiębiorczości, w którym jako analogat główny wymienia się osobowość, a jako wtórne w następującej kolejności: postawę, zachowanie i działanie.<sup>14</sup> Faktem jest jednak, że pomiędzy osobowością przedsiębiorczą, a działaniem przedsiębiorczym jest jeszcze długa droga do pokonania. Niektórzy więc zgodnie mówią o różnych determinantach działania przedsiębiorczego. Oprócz osobowościowych takich, jak: kreatywność i innowacyjność – chęć tworzenia czegoś nowego lub ulepszania, wsparta pomysłowością, dużą wyobraźnią i otwartość na nowe doświadczenia, potrzebę osiągnięć i optymizm życiowy, skłonność do podejmowania ryzyka, odwagę i rzutkość w podejmowaniu decyzji, potrzebę niezależności i odpowiedzialność za własny los i wreszcie, inteligencję wspartą uzdolnieniami i pozyskaną wiedzą specjaliści wymieniają determinanty socjologiczne (zaradność, oszczędność, elastyczność, pracowitość, przywództwo), behawioralne (umiejętność tworzenia zespołów, motywowania, kierowania, negocjowania itp.) i aksjologiczne (otwartość i tolerancja na inne poglądy, odpowiedzialność, solidarność itp.).<sup>15</sup> Dla wielu autorów, w tym m.in. dla P. Druckera, umiejętność radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością jest organicznie związana z przedsiębiorczością.<sup>16</sup> Wśród innych atrybutów przedsiębiorczości powszechnie wymienia się kreatywność i innowacyjność; ten ostatni uznawany jest niekiedy za wskaźnik przedsiębiorczości.

---

<sup>14</sup> Por. Kurek Z., *Przedsiębiorczość*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2001, s. 10.

<sup>15</sup> Por. Dietl J., *Przedsiębiorczość*, Wyd. WSB-NLU, Nowy Sącz 2006, s. 5-15 oraz Dietl J., *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, menedżer w warunkach potęgającej się konkurencji oraz globalizacji rynku*.

[http://new.ap.edu.pl:8080/opencms/export/sites/default/uczelnia/galeria/inauguracje/pliki/1994\\_1995/Dietl\\_Wykklad\\_1994.doc](http://new.ap.edu.pl:8080/opencms/export/sites/default/uczelnia/galeria/inauguracje/pliki/1994_1995/Dietl_Wykklad_1994.doc). [dostępna: 7.06.2009].

<sup>16</sup> Por. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, s. 21.

Przedsiębiorczości nie da się sprowadzić jedynie do wiedzy, bez względu na to, o jaki typ wiedzy chodzi. Nawet w przypadku wyróżnienia tzw. wiedzy operatywnej, różnej od tzw. wiedzy deklaratywnej, gdzie ten drugi typ może być kojarzony z posiadaniem wiedzy i umiejętnością jej stosowania, to i tak przedsiębiorczości nie można z nią zidentyfikować. Przedsiębiorczość to nie tylko wiedza, umiejętność, to także postawa. Tych jednak rzeczy na szczęście można się nauczyć. Czy jednak osobowość przedsiębiorcza, jak wynika z wyżej przedstawionej charakterystyki jest nie tylko sprawą wyuczoneości, ale także dziedziczności, a może przede wszystkim sprawą dziedziczności. Jeżeli przyjąć, że twórczość i innowacyjność jest jednym z podstawowych wyrazów przedsiębiorczości, to zdaniem wielu psychologów, nie ma żadnych danych, które potwierdzałyby, że nie można się jej nauczyć. Podobnie jest z inteligencją.<sup>17</sup> Żywe wśród teoretyków przedsiębiorczości jest zagadnienie, czy można się jej w ogóle nauczyć, a jeśli tak to, w jaki sposób można się jej nauczyć. Zdania w tej materii są podzielone. Zdaniem J. Dietla przedsiębiorczości nie można się nauczyć. Jego zdaniem, *środowisko w którym się wyrasta, szkoła i studia a szerzej wiedza i wreszcie życie zawodowe mogą pobudzić i rozwinąć przedsiębiorczość jednostki. Odgrywają niezwykle istotną rolę, ale wymagają zetknięcia się z cechami osobowości – psychologicznymi dziedziczonymi w genach.*<sup>18</sup> Inne poglądy na tę sprawę ma m.in. B. Piasecki, który przytacza wiele cytatów z literatury przedmiotu wskazujące na to, że cechy „dobrego przedsiębiorcy” nie są dziedziczone i można je pozyskać przez uczenie się.<sup>19</sup> Nie jest celem niniejszego artykułu rozstrzygnięcie definitywne tej kwestii. Należy jednak omawiając naturę przedsiębiorczości zauważyć, że 1) przedsiębiorczość można stwierdzić bądź to na podstawie badania osobowości jednostki, bądź to też *a posteriori* na podstawie efektów jego działań gospodarczych. Nie brak przykładów, że osoby np. o pospolitej inteligencji osiągały znakomite wyniki w biznesie. 2) Przedsiębiorczość jest z pewnością stopniowalna. Oczywiście operowanie skalą dwustopniową ułatwia zadanie przy ewaluacji przedsiębiorczości, ale jest to skala zbyt uproszczona by oddać rzeczywistą naturę tego zjawiska. Wreszcie, wydaje się, że 3) ludzie z natury różnią się jedynie stopniem, a nie rodzajem swoich uposażeń psychofizycznych. Tak jak ze względów pragmatycznych nie każdy powinien zostać pianistą, czy nauczycielem, być może nie warto każdego trenować w przedsiębiorczości. Warto się jednak zastanowić, czy przedsiębiorczość nie jest na tyle uniwersalnym

---

<sup>17</sup> Jako metodę stymulującą myślenie twórcze, podaje się tzw. trening twórczości a inteligencję metody treningu inteligencji. Por. E. Nęcka, J. Sowa, Człowiek-umysł-maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 73-75 oraz s.191-197.

<sup>18</sup> Cytat za Dietl J., Przedsiębiorczość, Wyd. WSB-NLU, Nowy Sącz 2006, s. 5.

<sup>19</sup> Tamże, s. 5-6.

atributem osobowości, że tak jak współcześnie w społeczeństwach rozwiniętych niemalże każda jednostka jest w zakresie umiejętności komunikacyjnych (począwszy od mówienia, słuchania, czytania, pisanie w języku ojczystym a na umiejętnościach obsługi komputera, wykorzystania Internetu i znajomości języków obcych skończywszy) tak też powinna uczyć się i być uczona przedsiębiorczości.

Otwartą sprawą pozostaje kwestia, jak najlepiej uczyć przedsiębiorczości. Jak w procesie uczenia kształtować te cechy osobowości, które tworzą konglomerat cech stanowiący bazę przedsiębiorczości? Czy obecna wiedza na temat procesu uczenia się dostarcza wskazówek, jak należy skutecznie ten proces realizować w odniesieniu do wiedzy, umiejętności i postaw składających się na przedsiębiorczość? Specjaliści od edukacji zwracają uwagę, że każda cecha osobowości powstaje i rozwija się w warunkach aktywności i poprzez działanie.<sup>20</sup> Stosowane metody kształcenia powinny motywować osobę nauczaną, wywoływać u niej, rozwijać i utralać postawy i zachowania przedsiębiorcze. Metody te powinny umożliwić przeżywanie pewnych sytuacji i praktyczne dochodzenie do własnych poglądów, rozwijania wyobraźni, umiejętności przełamywania barier i schematów, uczyć otwartego sposobu myślenia i interpretowania faktów.<sup>21</sup>

Wynika z tego, że jednostronna relacja od poznania do działania wymaga sprzężenia zwrotnego i uzupełnienia procesu uczenia się o relację przeciwną, od działania do poznania. Pozostaje jednak wątpliwość na ile dochodzenie od działania do poznania może być skuteczne w trakcie edukacji formalnej, zwłaszcza szkolnej. Wątpliwość tego rodzaju jest spotęgowana zwłaszcza w odniesieniu do kształtowania osobowości przedsiębiorczej. Nie dziwi opinia, że kształcenie w zakresie przedsiębiorczości wymaga innego niż dotychczas stylu nauczania i uczenia się, stylu zorientowanego bardziej na procesy niż na treści.<sup>22</sup>

Podsumowując analizy niniejszego rozdziału należy stwierdzić, że przedsiębiorczości można i powinno uczyć się przez całe życie. Rozwijanie przedsiębiorczości powinno objąć całe społeczeństwo i wszystkie jego grupy wiekowe. Konkluzją tego rozdziału niech będzie hipoteza, że OU stwarza znakomite warunki do tego, aby kształtować przedsiębiorczość wśród członków organizacji, zarówno wewnątrz poszczególnych zespołów, jak i u kierownictwa -menedżerów poszczególnych poziomów zarządzania.

---

<sup>20</sup> *Na skuteczność edukacji, zwłaszcza kształtowania osobowości w trakcie działania zwracają uwagę psychologowie wychowania i pedagodzy, m.in. W Okoń i S. L. Rubinsztein. Por. Kurek Z., Przedsiębiorczość, Wyd. OWSiIZ, Olsztyn 2001, s.12-13.*

<sup>21</sup> *Tamże, s.13.*

<sup>22</sup> *Tamże, s.15.*

### 3. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI WEWNĘTRZNEJ W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Postawiona w poprzednim rozdziale hipoteza, że OU spełnia warunki niezbędne do kształtowania przedsiębiorczości wewnętrznej wymaga sprawdzenia. Testem będą opinie i poglądy klasyków OU, a także ich konfrontacja z aktualnymi wezwaniami, jakie stoją przed organizacjami, zwłaszcza przed przedsiębiorstwami. Na początku rozważań należy postawić pytanie, czy organizacja ucząca się pożąda i potrzebuje przedsiębiorczości swoich członków oraz czy umożliwia im rozwój tych atrybutów, które wiążane są z przedsiębiorczością. To pierwsze pytanie wydaje się o tyle zasadne, że na kategoriach organizacyjnego uczenia się i na przedsiębiorczości bazują dwie różne szkoły zarządzania strategicznego, które w odmienny sposób postrzegają relację między osobami kierowniczymi w organizacji a zespołami, które w niej się tworzą.<sup>23</sup> W pierwszym przypadku kluczowe decyzje są scentralizowane, menedżer jest architektem a zespół jest wykonawcą decyzji, w drugim przypadku proces decyzyjny jest rozproszony i kolektywny, menedżer jest liderem, a jego rola jest raczej motywująca i stymulująca działanie zespołu. Członkowie zespołu oczekują od kierownika (menedżera) przede wszystkim wspierania postaw kreatywnych, a jego sukces opiera się m.in. na tym, na ile potrafi on wspierać postawy twórcze.<sup>24</sup>

Z drugiej strony, we współczesnych organizacjach, coraz większego znaczenia nabiera kapitał wiedzy, kreujący coraz większą liczbę osób, którzy stają się menedżerami swojej drogi zawodowej. Istnieje grupa umiejętności, cech osobowościowych oraz obszarów wiedzy, które wydają się być wymagane i godne wspierania u wszystkich członków współczesnych organizacji, zarówno u kierowników jak i u pracowników. Należą do nich innowacyjność, kreatywność, inteligencja jako zdolność adaptacji do różnych warunków, umiejętności komunikacji i pracy zespołowej itp.<sup>25</sup> Zadaniem kierownictwa jest kierowanie przedsiębiorcami wewnętrznymi, a ich z kolei rolą nie jest kontrola zespołów, a tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczych zespołów, realizujących strategię organizacji. Zespoły uzyskują w niej duży stopień autonomii swojego

---

<sup>23</sup> Por. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s.57,

<sup>24</sup> Por. Krzakiewicz K., *Od organizacji uczącej się do organizacji intelektualnej*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, red. Jędralska K., Wyd. GWSH im. Wojciecha Korfanteo, Katowice 2007, s.139.

<sup>25</sup> *Mówi się o koncepcji tzw. kariery bez granic, istotą której jest uniezależnienie swojej kariery zawodowej od konkretnego pracodawcy. Jako dobry przykład tego typu kariery może służyć infobroker, zwany także dyspozytorem wiedzy. Por. Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. Sajkiewicz A. Wyd. Diffin, Warszawa 2008, s.44.



działania. W istocie rzeczy zadaniem menedżerów jest poszukiwanie praktycznej drogi przejścia od tradycyjnych struktur do społeczności grup dysponujących dużą autonomią<sup>26</sup>. Wymienione charakterystyki wyraźnie nawiązują zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio do atrybutów przedsiębiorczości.

Zdaniem J. Dietla przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoi szereg nowych wyzwań gospodarczych. Przekształcenie organizacji z orientacji produkcyjnej na rynkową, a nawet marketingową, stawianie przedsiębiorstwa w obliczu gospodarki otwartej, co wymaga znajomości innych kultur, w tym różnych kultur zarządzania i umiejętności komunikacji interkulturowej. Coraz większego znaczenia nabiera kapitał intelektualny, co wymaga ciągłego wzrostu wiedzy w zasobach przedsiębiorstwa i umiejętności uczenia się pracowników. Przyspieszenie zmian w otoczeniu wymagać będzie od przedsiębiorstwa ciągłego wprowadzania zmian, a nawet wyprzedzania zmian w nim zachodzących. Następuje decentralizacja procesów zarządzania, co skutkuje spłaszczeniem struktur organizacyjnych i co wymaga rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej (intraprzedsiębiorczości). Działanie współczesnego przedsiębiorstwa w warunkach rynku globalnego, będzie wymagało elastycznego działania, a zespoły staną się istotnym elementem struktury organizacyjnej. Z kolei intensyfikacja konkurencji, spowoduje zmniejszenie zapotrzebowania na inżynierów i tradycyjnych menedżerów, a coraz większe znaczenie będzie posiadał innowator, nowy typ menedżera, umiejący zaangażować różne grupy społecznych aktorów w dogłębne poznanie problemów organizacji<sup>27</sup>. W przypadku dużych i bardzo dużych organizacji (przedsiębiorstw) mówi się o znaczącej roli tzw. intraprzsiębiorczości. Jest to działalność przedsiębiorcza prowadzona wewnątrz organizacji, a rolą menedżera nie jest jedynie przekazywanie dyspozycji z wyższego szczebla hierarchii zarządczej i kontrola ich wykonania. Menedżer realizuje tutaj działania przedsiębiorcze przypisywane dotąd samemu przedsiębiorcy. Właściwie całe kierownictwo zaangażowanie zostaje w działania przedsiębiorcze wewnątrz organizacji. Promowana jest nie postawa bierności i uległości wśród pracowników, ale duża wyobraźnia, nagradzana śmiałość formułowania planów i celów działania, zachęcanie do prób i eksperymentów.

---

<sup>26</sup> Por. Krzakiewicz K., *Od organizacji uczącej się do organizacji intelektualnej*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, red. Jędralska K., Wyd. GWSH im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2007, s.140-141.

<sup>27</sup> Por. Dietl J., *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, menedżer w warunkach potęgującej się konkurencji oraz globalizacji rynku*, [http://new.ap.edu.pl:8080/opencms/export/sites/default/uczelnia/galeria/inauguracje/plik\\_i/1994\\_1995/Dietl\\_Wyklad\\_1994.doc](http://new.ap.edu.pl:8080/opencms/export/sites/default/uczelnia/galeria/inauguracje/plik_i/1994_1995/Dietl_Wyklad_1994.doc). [dostępna: 7.06.2009].

Zmiana kultury organizacji z korporacyjnej na kulturę intraprzedsiebiorczą wydaje się wymagać wdrożenia modelu OU, który pozwala na transformację struktury mocno zhierarchizowanej na strukturę spłaszczoną, w której przywództwo oparte jest na autorytecie a nie na władzy, szansa i zobowiązanie permanentnego uczenia się jest sprawą wszystkim pracowników, a nie tylko nielicznych jednostek organizacji. W konsekwencji innowacyjność myślenia i działania może być oczekiwana i wymagana od wszystkich pracowników, a nie jedynie wyspecjalizowanych członków organizacji.

## ZAKOŃCZENIE

Model organizacji uczącej się P. Senge'a ma już swoją 20 letnią historię. Jest on nadal uzupełniany i rozwijany. Liczne są także przykłady jego udanych realizacji w praktyce. Wydawać by się mogło, że stosunkowo łatwo można go wdrożyć w organizacjach skupiających jednostki o najwyższych kwalifikacjach zawodowych, w przedsiębiorstwach z branży wysokich technologii takich, jak IT, w firmach doradczych i konsultingowych, w instytucjach finansowych, w uczelniach i instytucjach naukowo-badawczych itp. Tymczasem model OU jest możliwy do implementacji w każdej organizacji, a bariery jej wdrażania, mogą być napotkane w każdym typie i w każdej, pod względem realizowanych zadań, wielkości i zasięgu działania, organizacji. Polska gospodarka u progu XXI, aby sprostać globalnej konkurencji, potrzebuje nowego typu organizacji, nowego typu kultury organizacyjnej, nowego typu przedsiębiorczości, nowego typu menedżerów i nowego typu pracowników. Modele OU Senge'a i Pedlera dają dobry ogłęd tego, na czym ta nowość ma polegać. Model ten obok walorów deskryptywnych i wyjaśniających procesy uczenia się organizacyjnego, ma także dużą moc heurystyczną i dydaktyczną. Z kolei przekonanie, że przedsiębiorczości można i należy się uczyć, ze względu na jej uniwersalne znaczenie zarówno w życiu indywidualnym jak i zawodowym, bez względu na sprawowaną przez jednostkę funkcję i bez względu na wiek, a także przekonanie że uczenie się zespołowe i poprzez działanie powoduje szybką dyfuzję wiedzy potwierdza hipotezę, że OU spełnia warunki niezbędne dla rozwoju przedsiębiorczości swoich członkom. Na koniec warto jeszcze przytoczyć słowa autora książki *Pięta Dyscyplina*, który pisze: *Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich ich szczeblach.*<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Cytat za Senge P., *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s.20.

### *Bibliografia i netografia:*

1. Dietl J., *Przedsiębiorczość*, Wyd. WSB-NLU, Nowy Sącz 2006.
2. Dietl J., *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, menedżer w warunkach potęgującej się konkurencji oraz globalizacji rynku*.  
[http://new.ap.edu.pl:8080/opencms/export/sites/default/uczelnia/galeria/in\\_auguracje/pliki/1994\\_1995/Dietl\\_Wyklad\\_1994.doc](http://new.ap.edu.pl:8080/opencms/export/sites/default/uczelnia/galeria/in_auguracje/pliki/1994_1995/Dietl_Wyklad_1994.doc). [dostępna:7.06.2009].
3. Dokukina A., Petrovskaja I, *Pursuit of Competitive Advantage for Entrepreneurship: Development Enterprise as a Learning Organization. International and Russian Experience*,  
<http://businessenvironment.developmentgateway.org/upoads/media/businessenvironment/109.pdf> [dostępna:10.06.2009].
4. *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. Sajkiewicz A. Wyd. Diffin, Warszawa 2008.
5. Krzakiewicz K., *Od organizacji uczącej się do organizacji intelektualnej*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, red. Jędralska K., Wyd. GWSH im. Wojciecha Korfanteo, Katowice 2007, s.131-142.
6. Kurek Z., *Przedsiębiorczość*, Wyd. OWSiZ, Olsztyn 2001
7. Nęcka E., Sowa J., *Człowiek – umysł - maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*, Wyd. Znak, Kraków 2005.
8. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999.
9. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.
10. Rokita J., *Systemowe podejście do tworzenia podstaw nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, red. Jędralska K., Wyd. GWSH im. Wojciecha Korfanteo, Katowice 2007, s.27-35.
11. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
12. *Szkoła jako organizacja ucząca się*, red. Elsner D., Wyd. Mentor, Chorzów 2003
13. Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, E-mentor, nr 2 (24) 2008, s.52-58.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości  
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

## AKADEMICKI INKUBATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PRZY WYŻSZEJ SZKOLE BANKOWEJ W TORUNIU

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to największa inicjatywa młodych ludzi w Europie, której celem jest wspieranie przedsiębiorczości wśród początkujących biznesmenów. Od 2004 r. w ramach AIP powstało 800 firm, które w 2008 r. wygenerowały 5 mln euro dochodów. Zbudowanie takiej sieci to praca kilkudziesięciu osób podążających za jasnym przesłaniem i ideą – „zmieniać przedsiębiorcze oblicze naszego kraju, dać szansę młodym oraz kreować przedsiębiorczość jako narodową cechę Polaków”. Ten wysiłek doprowadził do funkcjonowania w najlepszych uczelniach całej Polski 32 inkubatorów pod skrzydłami fundacji AIP, w formie pomieszczeń biurowych i wypracowania całego pakietu innowacyjnych usług dla osób chcących skorzystać z pomocy inkubatora: od rozliczania księgowego i finansowego każdej firmy, poprzez pisanie umów i udzielania porad prawnych, aż do świadczenia usług o wysokim potencjale rynkowo-technologicznym, przyznawania dotacji i pożyczek. Fundacja AIP, wraz z całą siecią inkubatorów działających w jej strukturach, jest jedyną jednostką w naszym kraju, która zapewnia taką formę wsparcia (większość inkubatorów, niezrzeszonych w ramach Fundacji, oferuje swoim beneficjentom pomieszczenia biurowe czy szkolenia, nie daje zaś osobowości prawnej, nie zapewnia bezpłatnych usług księgowych czy prawnych). Ten unikalny model pomocy zapewnia sukces wszystkim firmom funkcjonującym w AIP.

AIP Toruń, działający przy Wyższej Szkole Bankowej już od października 2004 roku, daje możliwość młodym ambitnym osobom założenia własnej firmy, tworząc nowe miejsca pracy absolwentom i studentom, oraz inspirując współpracę między środowiskami naukowo-badawczymi a przedsiębiorcami. Obecnie w toruńskim inkubatorze z powodzeniem funkcjonuje 40 firm o różnych profilach działalności. Firmy te działają nie tylko na regionalnym toruńskim rynku, ale również prowadzą działalność na rynku ogólnopolskim i międzynarodowym.

Pomoc młodym - przedsiębiorczym to tylko jedna z misji AIP. Naszym celem jest również kształtowanie i promocja postaw przedsiębiorczych poprzez

ogólnopolskie projekty, z powodzeniem realizowane także w Toruniu, m.in.: program „Zatrudnij niepełnosprawnego”, projekt „Wmiksuj się w Fundusze Unijne”, „Lekcja przedsiębiorczości w szkołach średnich”, czy program „Polska Przedsiębiorcza”, jeden z kluczowych obecnie realizowanych projektów, opracowany przez Zarząd AIP i najlepszych ekspertów z Polski, z MIT w USA i Southampton University w Wielkiej Brytanii. Drogą do „Polska Przedsiębiorcza” jest Ogólnopolski Systemowy Program Wspierania Przedsiębiorczości, obejmujący pakiet systemowych rozwiązań dla polskiej gospodarki. Począwszy od zmian w systemie edukacji, poprzez preinkubację najlepszych pomysłów biznesowych, wprowadzenie zmian legislacyjnych, budowę centrów przedsiębiorczości - Business Link, współpracę z Miasteczkiem Multimedialnym aż do inwestowania w innowacyjne, młode przedsiębiorstwa przez AIP Seed Capital. Projekt jest realizowany w największych miastach całego kraju od 2007 do 2010 roku, w tym także w Toruniu.

W celu wyszukiwania projektów do wsparcia i pomysłów do wdrażania w życie udało się nam również stworzyć największy w Polsce Konkurs na Biznesplany, stymulujący w Polsce „modę na przedsiębiorczość i inkubatory”. W ostatniej edycji konkursu swoje pomysły na biznes przysłało ok. 2 tysiąca młodych osób. Po sukcesie konkursu ogólnopolskiego, AIP Toruń organizuje co roku regionalny Konkurs na Biznesplany, na który swoje pomysły przysyłają dziesiątki młodych osób z Torunia i okolic.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości dają możliwość nie tylko prowadzenia działalności gospodarczej, ale także sprawdzenia swoich sił i zdobycia nowych umiejętności pracując w profesjonalnie funkcjonujących strukturach AIP. W AIP przy Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu funkcjonuje kilka działów: marketingu i PR, księgowości, prawa i pozyskiwania środków unijnych, które tworzą młodzi kreatywni ludzie. Każdego roku podczas rekrutacji do poszczególnych działów AIP zgłasza się dziesiątki młodych osób. W projektach AIP, takich jak Wmiksuj się w Fundusze Unijne, Konkurs na Biznesplany czy Lekcja Przedsiębiorczości, udział biorą setki osób – od licealistów po absolwentów uczelni wyższych.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości poza tym, że umożliwiają młodym osobom założyć i sprawdzić swój pomysł na biznes, przede wszystkim promują młodą przedsiębiorczość oraz aktywizują do podjęcia nowych zawodowych wyzwań i poszerzania swoich umiejętności. Dzięki sukcesom, jakie odnoszą poszczególne firmy oraz oddziały AIP, są przykładem szans jakie stoją przed każdym młodym człowiekiem oraz formą pobudzenia kreatywności i innowacyjności młodych. Działania jakie podejmuje sieć AIP udowadniają, że w Polsce, pomimo często niesprzyjającym warunkom prowadzenia własnej działalności gospodarczej, są instytucje, które pomagają stawiać pierwsze kroki biznesie, dzięki czemu pomysł ma szansę stać się zawodowym sukcesem.

Biura AIP w całym kraju funkcjonują nie tylko dla tych, którzy realizują swoje pomysły biznesowe, ale także dla tych, którzy chcą skorzystać z porad i dowiedzieć się, jak wygląda alternatywa dla realizowania swoich zawodowych pasji. Zarówno ilość firm, jak i konsultacji przeprowadzanych codziennie w biurach AIP dowodzą, że środowisko akademickie wykazuje duże zainteresowanie możliwością prowadzenia własnej działalności i cały czas poszukuje form konfrontacji wiedzy teoretycznej zdobytej podczas studiów, z praktyką.

Toruński inkubator, działający przy WSB, pod względem efektywności działań zajmuje drugie miejsce spośród wszystkich oddziałów AIP. Pod koniec 2008 roku z rąk Lecha Wałęsy, podczas podsumowania Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości w Warszawie, dyrektor AIP Toruń Paweł Żywiecki odebrał nagrodę za drugie miejsce w rankingu najlepszych oddziałów AIP, funkcjonujących na terenie całego kraju. W ciągu trzech lat działalności toruński inkubator stał się jedną z głównych instytucji w regionie toruńskim, wspierającym młodych ludzi w realizacji biznesowych pomysłów. Stał się również równorzędnym partnerem dla instytucji samorządowych oraz regionalnego otoczenia biznesowego, czego efektem jest realizacja zadań publicznych, związanych z promocją przedsiębiorczości, samozatrudnienia czy przeciwdziałanie bezrobociu.

Warto pamiętać, że wszystko to jest możliwe dzięki efektywnej współpracy między środowiskiem akademickim a inicjatorami młodej przedsiębiorczości. Od samego początku funkcjonowania AIP przy WSB w Toruniu, inkubator może liczyć na wsparcie uczelni – zarówno władz WSB, jak też poszczególnych pracowników naukowych, którzy zawsze chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem. Wyższa Szkoła Bankowa, jako uczelnia, której celem jest wszechstronne kształcenie profesjonalistów dla polskiego biznesu i gospodarki, oferuje studentom zajęcia prowadzone nie tylko przez teoretyków, ale przede wszystkim praktyków biznesu. Pozwala to studentom uczelni poznać tajniki prowadzenia działalności gospodarczej oraz ocenić realne szanse przetrwania na rynku współczesnych pomysłów biznesowych. Uzupełnieniem tej wiedzy jest oferta Biura Karier oraz Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy WSB w Toruniu, które poprzez rozbudowany system szkoleń i warsztatów, a przede wszystkim dzięki możliwości założenia własnej działalności biznesowej w ramach AIP, pozwalają zweryfikować wiedzę zdobytą podczas studiów w rzeczywistej sytuacji rynkowej. Szkolenia, jakie organizują poszczególne jednostki Uczelni, dotyczą głównie wiedzy praktycznej, m. in. z zakresu pozyskiwania środków na działalność gospodarczą, komunikacji i nawiązywania kontaktów biznesowych, negocjacji czy podstaw marketingu i PR. Dodatkową wiedzę każdy student może uzyskać w bibliotece, która posiada bogaty zbiór publikacji, dotyczących wiedzy biznesowej i gospodarczej.

Jak wynika z pilotażowego badania pt. „Index Przedsiębiorczości” przeprowadzonego przez Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości oraz Studenckie Koło Naukowe Badań Marketingowych „Chi Kwadrat” Uniwersytetu

Warszawskiego w 2008 roku, młodzi ludzie chcą założyć firmy by udowodnić sobie, że są niezależni i samowystarczalni. Chęć i gotowość założenia własnej firmy wyraziło ponad 60 procent respondentów (studentów IV i V roku studiów). Wyraźnie odczuwamy tę tendencję w Toruniu, gdzie każdego dnia do naszego biura trafiają młode osoby, które poszukują kompletnych informacji na temat zakładania własnej działalności gospodarczej, szukając tym samym jakiejś alternatywy dla rozwoju swojej ścieżki zawodowej.

## PODSTAWY FUNKCJONOWANIA PROJEKTÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ W SZKOLE WYŻSZEJ

### WSTĘP

Świat nauki, zamknięty dotychczas w idealistycznym modelu pracy u podstaw i misji wyższego rzędu, zbliża się do praktyki gospodarczej, stając się bardzo cennym źródłem dla każdego społeczeństwa i gospodarki. Jednocześnie coraz bardziej konkurencyjne otoczenie wymaga poszukiwania rozwiązań niekonwencjonalnych, pozwalających budować przewagę konkurencyjną lokalnych systemów wytwórczych. W tych warunkach rozwija się na całym świecie przedsiębiorczość akademicka.

### 1. ŹRÓDŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

Przedsiębiorczość akademicka powinna być niezbędnym elementem współpracy uczelni z gospodarką, bowiem takie działanie determinuje wzrost innowacyjności gospodarki, a w szczególności rozwój gospodarczy regionu. Celem jej jest zatem wspieranie środowiska uczelnianego, studentów, absolwentów a także pracowników naukowych w rzeczywistym zastosowaniu i komercjalizacji pomysłów i wyników prac naukowych w gospodarce.

Zainteresowanie tą problematyką ma wiele źródeł<sup>29</sup>:

- działania dotyczące komercjalizacji nowych pomysłów z nauki do gospodarki – szczególnie efektywny okazuje się model wynalazca-przedsiębiorca, umożliwiający bieżącą korektę nowych rozwiązań pod kątem oczekiwań rynku i konsumentów;

---

<sup>29</sup> *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka-światowe doświadczenia*, red. J. Guliński, K. Zasiadły, PARP, Warszawa 2005, s. 146.



- narastająca presja innowacyjna prowadzi do skrócenia czasu od pomysłu do rynkowego zastosowania (kto szybszy, ten lepszy), co wymusza zbliżenie firmy i uniwersytetu, naukowca i przedsiębiorcy; innowacja w coraz większym zakresie staje się produktem środowiska, w którym działa przedsiębiorca (środowisko innowacyjne);
- poszukiwanie nowych form zwiększania dochodów szkół wyższych i instytucji naukowych poprzez udrożnienie kanałów komunikacji i współpracy z biznesem, a w konsekwencji sprzedaży technologii i usług badawczych;
- uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej przez przygotowanie do praktycznego wykorzystania zdobywanej wiedzy we własnej firmie;
- coraz trudniejszy rynek tworzy trudną do pokonania barierę dla ambitnych absolwentów szkół wyższych, a samozatrudnienie staje się relatywnie prostą drogą do przełamania impasu w tym zakresie.

## 2. FORMALNE PODSTAWY DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

Formalne podstawy tworzenia akademickich inkubatorów przedsiębiorczości stwarza ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, która wymienia dwie formy funkcjonowania akademickich inkubatorów przedsiębiorczości<sup>30</sup>:

- funkcjonujące w formie jednostki ogólnouczelnianej, działające na podstawie regulaminu zatwierdzonego przez senat uczelni,
- w formie spółki handlowej lub fundacji, na podstawie odpowiednich dokumentów ustrojowych.

Ze względu na różne funkcje i sposób funkcjonowania inkubatorów można wymienić różny zakres inkubacji<sup>31</sup>:

I faza - preinkubacja – działania polegające na wsparciu potencjalnych przedsiębiorców w zakresie świadomości i umiejętności podejmowania działalności gospodarczej. Jest to faza, w której powstaje pomysł na biznes i jest udoskonalany.

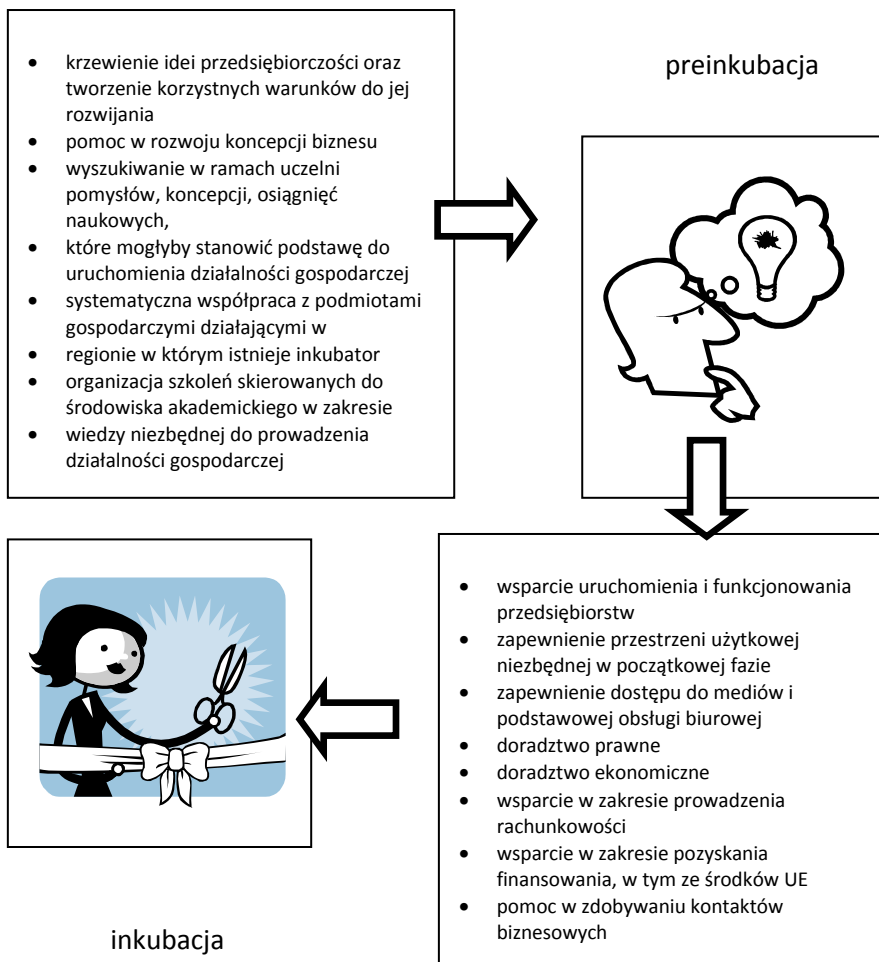
II faza - inkubacja – rozpoczyna się wraz z uruchomieniem działalności gospodarczej i obejmuje niezbędne usługi, w szczególności pomoc prawną-księgową, dostęp do pomieszczeń i mediów.

Faza inkubacji determinuje zadania, które powinny być realizowane w okresie tzw. preinkubacji oraz właściwej działalności inkubacyjnej (por. ryc. 1)

---

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r, Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz. U. z dnia 30 sierpnia 2005, nr 164 poz. 1365 z późn. zm.)

<sup>31</sup> Dokument do konsultacji: *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka, Wartość dla uczelni-wiedza dla przedsiębiorczości*, MNiSW, Warszawa 2008, s. 5.



Ryc. 1. Funkcje akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w zależności od faz inkubacji

Źródło: opracowanie własne.

### 3. BARIERY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKICH

Główne bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej zostały zidentyfikowane na podstawie badania w ramach projektu „Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin – off, spin – out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi”, co prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademie w szkołach wyższych

<b>Bariery prawne i organizacyjne</b>	Niespójne przepisy ustawy o szkolnictwie wyższym a ustawą o finansach publicznych. Zgodnie z ustawą, uczelnia wyższa może prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo od działalności podstawowej, jaką stanowi kształcenie studentów i prowadzenie badań. Uczelnie mogą także tworzyć Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP) oraz Centra Transferu Technologii (CTT). Jednostki te mogą przybrać formę jednostek ogólnouczelnianych oraz spółek handlowych lub fundacji. Ustawa o finansach publicznych nie pozwala jednostkom finansów publicznych obejmować udziałów w spółkach (art. 37). Wynika z niej także obowiązek informowania rektora o podejmowaniu przez nauczycieli akademickich dodatkowego zatrudnienia. Brak uregulowań wewnętrznych na samych uczelniach, które w większości nie posiadają żadnych regulaminów czy wytycznych w zakresie m.in. zarządzania własnością intelektualną. Komplikuje to realne wykorzystanie generowanej na uczelni wiedzy i wydatnie utrudnia proces jej komercjalizacji. Uczelnie wyższe w Polsce zazwyczaj nie są także właściwie przygotowane do podejmowania współpracy biznesowej i komercjalizowania wyników badań naukowych.
<b>Bariery społeczne</b>	Negatywne nastawienie do podejmowania ryzyka, negatywne reakcje środowiska naukowego do działalności komercyjnej, jak również brak zachęt ze strony władz uczelni do podejmowania aktywności gospodarczej.
<b>Bariery finansowe</b>	Niewystarczające środki finansowe na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz zła sytuacja ekonomiczna Polski, wynikająca z obecnego kryzysu finansowego na świecie.
<b>Bariery kompetencyjne</b>	Brak pomysłu na biznes, nieznajomość zasad prowadzenia firmy, brak umiejętności marketingowej prezentacji rozwiązań czy nieznajomość zasad ochrony własności przemysłowej oraz prawnych uregulowań w zakresie komercjalizacji wyników badań.
<b>Bariery strukturalne</b>	Rozwój przedsiębiorczości akademickiej w Polsce jest utrudniony przez ograniczenia tkwiące w strukturze polskiego szkolnictwa wyższego. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na zbyt małą liczbę studentów kierunków ścisłych i technicznych w stosunku do ogólnej liczby studentów. Ponadto, brakuje ścisłej współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorcami i władzami samorządowymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania zrealizowanego przez konsorcjum SMG/KRC Poland Media S.A. oraz Polską Izbę Gospodarczą Zaawansowanych Technologii na zlecenie PARP w ramach projektu „Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin – off, spin – out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi”, Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – Bariery rozwoju, opracowanie zbiorowe PARP, Warszawa 2009.

## ZAKOŃCZENIE

Władze uczelni, w ramach rozwoju kompleksowego potencjału akademickiego, powinny wziąć pod uwagę koncepcje rozwijania przedsiębiorczości akademickiej, wykorzystującej potencjał danej uczelni i jego wpływ na otoczenie gospodarcze. Bardzo ważne jest wsparcie na etapie powstawania i funkcjonowania inkubatorów w szkołach wyższych. Jednocześnie niezbędnym wydaje się promowanie idei przedsiębiorczości na wszystkich płaszczyznach działalności uczelni, w szczególności w oparciu o wiedzę i wyniki badań uzyskanych w ośrodkach akademickich. Ważnym zadaniem uczelni jest także ewaluacja działalności inkubatorów oraz zwiększanie poziomu zainteresowania środowiska naukowego podejmowaniem działalności gospodarczej na podstawie osiągnięć naukowych. Przedsiębiorczość akademicka jest ważnym elementem pobudzającym aktywność naukowo-gospodarczą uczelni wyższej. Jest także czynnikiem pozwalającym w lepszym stopniu odpowiadać na wyzwania, jakie stawiają uczelni idee gospodarki opartej na wiedzy<sup>32</sup>.

### *Bibliografia i netografia:*

1. Dąbrowski M., *Przedsiębiorczość akademicka*, [www.mentrr.edu.pl](http://www.mentrr.edu.pl) [dostępna 6.06.2009].
2. *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka-światowe doświadczenia*, red. J. Guliński, K. Zasiadły, PARP, Warszawa 2005.
3. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r, Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. z dnia 30 sierpnia 2005 (z poz. zm.)*.
4. *Dokument do konsultacji: Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka, Wartość dla uczelni-wiedza dla przedsiębiorczości*, MNiSW, Warszawa 2008.
5. *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – Bariery rozwoju, opracowanie zbiorowe PARP, Warszawa 2009*.

---

<sup>32</sup> *Innowacyjna przedsiębiorczość..., op. cit., s. 9.*

## **PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI - PRÓBA OCENY POSTĘPU REALIZACJI ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM PODDZIAŁANIA 8.2.1**

### **WSTĘP**

Nowy okres programowania 2007-2013 jest dla Polski szczególnym wyzwaniem ze względu na znacznie wyższy udział środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, dłuższy okres programowania oraz większe możliwości wsparcia. Czy Polska będzie mogła efektywnie wykorzystać tę szansę? Na to pytanie trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć. W artykule zaprezentowano główne założenia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, wielkość finansowania i ramy prawne przekazywania środków. Podjęto próbę oceny wdrażania programu pod kątem podpisanych umów oraz płatności w realizowanych projektach za 2008 rok ze szczególną uwzględnieniem poddziałania 8.2.1

### **1. EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY JAKO ŹRÓDŁO FINANSOWANIA PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI**

Zgodnie z przyjętymi przez Radę Ministrów w dniu 29 listopada 2006 r. Narodowymi Strategicznymi Ramami Odniesienia (NSRO) całość interwencji Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w Polsce na lata 2007-2013 została ujęta w ramach Programu Operacyjnego *Kapitał Ludzki (PO KL)*. W myśl art. 32 ust. 5 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006r. Komisja

Europejska wydała decyzję w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) do realizacji<sup>33</sup>.

Głównym celem PO KL jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich, poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa. W ramach Programu wsparciem zostały objęte następujące obszary: zatrudnienie, edukacja, integracja społeczna, rozwój potencjału adaptacyjnego pracowników i przedsiębiorstw, a także zagadnienia związane z rozwojem zasobów ludzkich na terenach wiejskich, z budową sprawnej i skutecznej administracji publicznej wszystkich szczebli oraz promocją zdrowia zasobów pracy<sup>34</sup>.

Program zawiera dziewięć osi priorytetowych, realizowanych równolegle na poziomie centralnym i regionalnym:

priorytety centralnie:

- Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna,
- Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących,
- Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty,
- Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka,
- Priorytet V Dobre rządzenie;

priorytety regionalne:

- Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich,
- Priorytet VII Promocja integracji społecznej,
- Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki,
- Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.

Ponadto realizowany jest Priorytet X Pomoc Techniczna, którego celem jest zapewnienie właściwego zarządzania PO KL, wdrażania oraz promocji Europejskiego Funduszu Społecznego.

## 2. WIELKOŚĆ FINANSOWANIA PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI

Łączna wielkość środków finansowych zaangażowanych w realizację Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007–2013 wynosi ok. 14,43%

---

<sup>33</sup> Decyzja Komisji Europejskiej z dnia 27 września 2007r. nr CCI 2007 PL 051 PO 001 w sprawie przyjęcia w ramach pomocy wspólnotowej programu operacyjnego Europejskiego Funduszu Społecznego objętego celem „konwergencja” w regionach w Polsce.

<sup>34</sup> Program Operacyjny KAPITAŁ LUDZKI, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 29.11.2006, s. 4.

całości środków przeznaczonych na realizację programów operacyjnych, tj. 11 420 207 059 EUR. W ramach tej kwoty wielkość alokacji z Europejskiego Funduszu Społecznego wyniesie ok. 9 707 176 000 EUR, a wkład krajowy stanowić będzie ok. 1 713 031 059 EUR. Poziom krajowego współfinansowania został oszacowany na poziomie minimalnym tj. 15%. Około 60% środków Programu zostanie przeznaczonych na wsparcie realizowane przez poszczególne regiony, zaś pozostała kwota (ok. 40%) będzie wdrażana sektorowo, przez odpowiednie resorty<sup>35</sup>.

Środki na współfinansowanie wkładu krajowego PO KL pochodzą z następujących źródeł:

- budżet państwa,
- budżet jednostek samorządu terytorialnego, zwanych dalej „JST”,
- inne środki publiczne (PFRON, Fundusz Pracy).

Wydatki na realizację działań w komponencie centralnym PO KL (priorytety I – V) wdrażanych przez instytucję wdrażającą, będących państwowymi jednostkami budżetowymi są zaplanowane w części budżetowej, której dana jednostka jest dysponentem. Natomiast rolę IP w ramach poszczególnych priorytetów komponentu regionalnego pełni samorząd województwa. Środki na realizację priorytetów komponentu regionalnego PO KL (priorytety VI-IX) planowane są w części budżetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Środki na realizację priorytetów samorząd województwa otrzymują jako zaliczkę w formie dotacji rozwojowej.

### 3. RAMY PRAWNE REGULUJĄCE PRZEKAZYWANIE ŚRODKÓW UNIJNYCH

W perspektywie budżetowej 2007-2013 elementarne przepisy regulujące system wdrażania polityki regionalnej określone są w rozporządzeniu Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006r. ustanawiającym przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylającym rozporządzenie (WE) nr 1260/1999<sup>36</sup>. Natomiast przepisy szczegółowe, dotyczące między innymi systemów zarządzania i kontroli, postępowania z nieprawidłowościami, korekt finansowych czy elektronicznej wymiany danych, zostały zatwierdzone w rozporządzeniu Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006r. ustanawiającym szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE)

---

<sup>35</sup> *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa, 1 czerwca 2009, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 9-11.*

<sup>36</sup> *Dz. Urz. UE L 210, s. 25, zwane dalej w pracy rozporządzeniem Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006r.*

nr 1083/2006 ustanawiającego ogólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności oraz rozporządzenia (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego nr 1080/2006 z dnia 5 lipca 2006r<sup>37</sup>. Przepisy zawarte w wyżej wymienionych rozporządzeniach stanowią najważniejsze regulacje z punktu widzenia instytucji uczestniczących we wdrażaniu funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności oraz przyszłych beneficjentów.

Aktami prawa wspólnotowego precyzującymi przepisy ogólne w zakresie interwencji poszczególnych funduszy są:

- rozporządzenie (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999,
- rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999,
- rozporządzenie Rady (WE) nr 1084/2006 z dnia 11 lipca 2006r. ustanawiające Fundusz Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1164/94,
- rozporządzenie (WE) nr 1082/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006r. w sprawie europejskiego ugrupowania współpracy terytorialnej (EUWT).

Zgodnie z przyjętym systemem finansów publicznych Wspólnoty Europejskiej, zarządzanie środkami przeznaczonymi na realizację polityki spójności opiera się na podziale obowiązków pomiędzy Komisję Europejską i państwa członkowskie (zasada dzielonego zarządzania)<sup>38</sup>. Przyjęcie takiego rozwiązania powoduje przekazanie na rzecz państw członkowskich odpowiedzialności za prawidłowe wdrażanie środków z budżetu Wspólnoty Europejskiej. Wobec powyższego, zarządzanie unijnymi zasobami finansowymi odbywa się na podstawie wspólnotowych oraz krajowych przepisów prawnych<sup>39</sup>.

Regulacje wynikające z prawa europejskiego mogą być ujęte w przepisach prawa krajowego lub przepisy prawne wspólnotowe mogą być stosowane bezpośrednio przez kraje członkowskie Unii Europejskiej. W przypadku kolizji

---

<sup>37</sup> Dz. Urz. UE L 371, s. 1.

<sup>38</sup> Zob. art. 53 rozporządzenia Rady (WE, Euratom) nr 1605/2002 z dnia 25 czerwca 2002r. w sprawie rozporządzenia finansowego mającego zastosowanie do budżetu ogólnego Wspólnot Europejskich (Dz. U. L 248 z dnia 16 września 2002r., s. 1).

<sup>39</sup> M. Perkowski (red.), *Prawo zarządzania projektami finansowanymi z funduszy europejskich*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 52.



norm prawa europejskiego i krajowego pierwszeństwo mają normy prawa europejskiego. Zgodnie z artykułem 91 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r.<sup>40</sup>, ratyfikowana umowa międzynarodowa, po jej ogłoszeniu w Dzienniku Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, stanowi część krajowego porządku prawnego i jest bezpośrednio stosowana, chyba że jej stosowanie jest uzależnione od wydania ustawy. Umowa międzynarodowa ratyfikowana za uprzednią zgodą wyrażoną w ustawie ma pierwszeństwo przed ustawą, jeżeli ustawy tej nie da się pogodzić z umową.

Analizując krajowe akty prawne pod kątem wdrażania środków unijnych, można zidentyfikować wiele przepisów regulujących prawa i obowiązki podmiotów korzystających z funduszy strukturalnych lub Funduszu Spójności. Podstawowym aktem prawa krajowego regulującym ogólne zasady wykorzystania środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej w okresie programowania 2007-2013 jest ustawa z dnia 6 grudnia 2006r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju<sup>41</sup>.

Ponadto do krajowych aktów prawnych, kluczowych w kontekście wdrażania środków unijnych, należą:

- ustawa z dnia 30 czerwca 2005r. o finansach publicznych<sup>42</sup>,
- ustawa z dnia 13 listopada 2003r. o chodach jednostek samorządu terytorialnego<sup>43</sup>,
- nowelizacja ustawy z dnia 20 kwietnia 2004r. o Narodowym Planie Rozwoju<sup>44</sup>.

Istotne znaczenie odgrywa także rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z 7 dnia września 2007r. w sprawie wydatków związanych z realizacją programów operacyjnych<sup>45</sup>, wytycznych nt. kwalifikowalności wydatków, wzorów wniosku, wzorów umów oraz wniosków o płatność.

#### 4. PRÓBA OCENY REALIZACJI PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI 2007-2013

Realizację programu można ocenić pod kątem 2 kryteriów: stopnia kontraktacji czyli liczby/wartości podpisanych umów oraz stopnia płatności

---

<sup>40</sup> Dz. U. Nr 78, poz. 483 ze zm.

<sup>41</sup> Dz. U. Nr 227, poz. 1658 ze zm., zwana dalej w pracy ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

<sup>42</sup> Dz. U. Nr 249, poz. 2104 ze zm., zwana dalej w pracy ustawą o finansach publicznych.

<sup>43</sup> Dz. U. Nr 203, poz. 1966 ze zm.

<sup>44</sup> Dz. U. Nr 116, poz. 1206 ze zm.

<sup>45</sup> Dz. U. Nr 175, poz. 1232 ze zm., zwane dalej w pracy rozporządzeniem Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie wydatków związanych z realizacją programów operacyjnych.

czyli liczby/wartości zatwierdzonych wniosków o płatność w stosunku do wartości alokacji na cały program. Wysoki stopień kontraktacji świadczy o aktywności projektodawców jak i sprawności instytucji wdrażających w organizowaniu konkursów i podpisywaniu umów z beneficjentami.

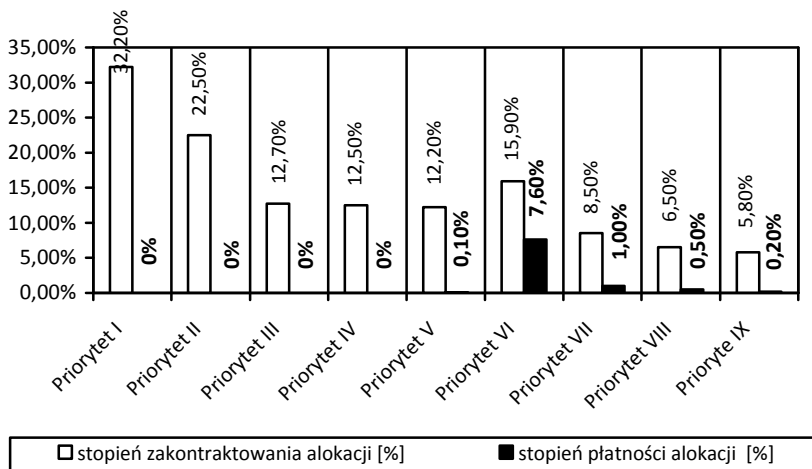
W trakcie realizacji projektu beneficjenci rozliczają ponoszone wydatki we wnioskach o płatność, które składają nie rzadziej niż co 3 miesiące. Liczba i wartość zatwierdzonych wniosków przez instytucję wdrażającą dowodzi o poprawności złożonych wniosków przez projektodawców oraz o uznaniu przez instytucję wdrażającą wydatków kwalifikowanych poniesionych w ramach projektu. Generalnie jest to wymierny efekt wzajemnej współpracy i komunikacji pomiędzy beneficjentami jak i instytucjami wdrażającymi.

Dokonując oceny realizacji POKL na koniec 2008 roku pod kątem stopnia kontraktacji, czyli wartości podpisanych umów (wykres 1) należy stwierdzić, iż stopień wykorzystania alokacji na lata 2007-2013 dla komponentu centralnego wyniósł 17,1%, natomiast dla komponentu regionalnego jest dużo niższy i stanowi jedynie 9,8%. Najwyższa kontraktacja nastąpiła w dwóch priorytetach centralnych: priorytecie I „Zatrudnienie i integracja społeczna” – zawarto 25 umów na kwotę 675 mln zł oraz priorytecie II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw (...)” - zawarto 20 umów na łączną kwotę 735 mln zł. Natomiast w ramach priorytetów regionalnych najwyższą wartość podpisanych umów jest w priorytecie VI „Rynek pracy otwarty dla wszystkich” – podpisano 1166 umów na kwotę 544 mln zł. Sytuacja ta jest odzwierciedleniem doświadczenia instytucji wdrażających powyższe priorytety w organizowaniu konkursów nabytego w poprzednim okresie programowania 2004-2006.

Analizując stopień płatności wydatkowanych środków w komponentach centralnym i regionalnym można stwierdzić, iż w obydwu komponentach jest on na bardzo niskim poziomie. Jednakże obserwuje się odmienną prawidłowość niż w przypadku stopnia kontraktacji: regiony wydają pieniądze sprawniej (stopień płatności: 2,8%) niż instytucje wdrażające w komponentach centralnym (0,02%). Można postawić tezę, iż regiony dużo elastyczniej reagują na problemy beneficjentów, organizują szkolenia i sprawniej komunikują się z projektodawcami przez co efektywność współpracy przy realizacji projektu jest dużo wyższa.

Wykres 1

Stopień zakontraktowania i stopień płatności alokacji 2007 -2013 na dzień 31.12. 2008 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji miesięcznej z realizacji POKL 2007-2013 (wg stanu na dzień 31 grudnia 2008) MRR, Warszawa 2009.

W ramach priorytetów regionalnych VI-IX zarządzanych przez samorządy województw zostało podpisanych na dzień 31.12.2008 r. 5477 umów na 2,9 mld zł (wykres 2). Dokonując oceny wdrażania komponentu regionalnego można stwierdzić, iż zdecydowanie najwyższa kontraktacja była w województwie zachodniopomorskim (17,3%), warmińsko-mazurskim (15,7%), świętokrzyskim (15,1%) i podkarpackim (14,0%). Natomiast najniższa wartość podpisanych umów w stosunku do dostępnej alokacji była w województwie mazowieckim (5,0%). Oceniając sprawność województw w wydatkowaniu zakontraktowanych środków najlepiej wypadają województwa: zachodniopomorskie (5,7%), warmińsko-mazurskie (5,3%), podkarpackie (4,3%) i opolskie (4,2%).

Podsumowując należy stwierdzić, że w priorytetach centralnych jest wprawdzie dużo wyższy poziom kontraktacji (17,1%) w stosunku do regionów (9,8%), ale stopień wydatkowania zakontraktowanych środków przedstawia się zdecydowanie korzystniej w regionach (2,8%) w stosunku do komponentu centralnego (0,02%), co świadczy o efektywniejszym wykorzystywaniu środków w komponentach regionalnych.

## 5. PRÓBA OCENY STANU WDRAŻANIA PODZIAŁANIA 8.2 TRANSFER WIEDZY W KUJAWSKO-POMORSKIM

Perspektywa na lata 2007-2013 przyniosła w końcu nowe rozwiązania i bezpośrednie zapisy – działanie 8.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki poświęcone jest wyłącznie promocji i wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej.

Zaskakujące jest jednak to, że na ogłaszane w całym kraju konkursy wpływa po kilka wniosków o dofinansowanie projektów.

Przykładem marginalnym było województwo warmińsko-mazurskie, gdzie w pierwszym konkursie w ramach poddziałania 8.2.1 „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw” do oceny wpłynął zaledwie jeden wniosek. Z przeglądu informacji zamieszczonych na stronach Instytucji Pośredniczących wynika, że nawet w tych województwach, które są uważane za czołowe ośrodki wspierania przedsiębiorczości akademickiej, jak wielkopolskie, dolnośląskie czy mazowieckie, wpłynęło do oceny w 2008 roku maksymalnie kilkanaście projektów. Dla porównania należy zaznaczyć, iż w ramach takich poddziałań jak 8.1.1 „Wsparanie kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw” czy 6.1.1 „Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy” jednorazowo wpływa po kilkaset wniosków o dofinansowanie. Jakże są przyczyny takiego stanu rzeczy?<sup>46</sup>

Większość instytucji, które są uprawnione do aplikowania o środki na wspieranie przedsiębiorczości akademickiej, na pytanie: *Dlaczego nie przygotowała dotychczas projektu w ramach działania 8.2 PO KL?* odpowiadała, że najwyuczajniej nie rozumie zapisów. *Dokumentacja jest lakoniczna i zrozumiała tylko dla tych, którzy przedsiębiorczością akademicką zajmują się zawodowo.* Co więcej – nawet i dla tych osób – rozróżnienie pojęć „spin off” i „spin out”, nierzadko stanowi problem (choć można znaleźć wyjaśnienia tych terminów nawet w dokumentach programowych). Inni potencjalni beneficjenci, tj. uczelnie i instytuty badawczo-rozwojowe, mimo toczącej się od lat dyskusji, swoją rolę nadal utożsamiają głównie z dydaktyką i działalnością badawczą, a nie komercjalizacją i współpracą z biznesem. Natomiast dla firm szkoleniowych, które preferują proste i sprawdzone grupy docelowe, jak pracownicy przedsiębiorstw i bezrobotni, środowisko akademickie wymaga zbyt dużego wysiłku i jest mało rentowne<sup>47</sup>.

W 2008 roku w województwie kujawsko-pomorskim został ogłoszony tylko jeden konkurs nr 3/POKL/8.2.1/2008 w ramach poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw (10.03. 09 – 18.04. 09). W ramach konkursu wpłynęło jedynie 12 wniosków, z czego do oceny merytorycznej przekazano 8 wniosków na kwotę ponad 8 mln zł.

Wnioski, które przeszły ocenę merytoryczną i zostały rekomendowane do dofinansowania (tabela 3) są skierowane głównie do przedstawicieli środowisk akademickich, w tym pracowników uczelni, kadry naukowo-badawczej, doktorantów, studentów i absolwentów) oraz do przedsiębiorców

---

<sup>46</sup> [http://portal pi.gov.pl](http://portal.pi.gov.pl), Monika Mardas – Brzezińska/

<sup>47</sup> *Ibidem*.

i ich pracowników. Ze względu na fakt, iż podpisane umowy zostały pod koniec roku 2008 –stopnia płatności jest zerowy.

Wnioski rekomendowane do dofinansowania w ramach poddziałania 8.2.1 dla konkursu 3/POKL/8.2.1/2008.

	Tytuł projektu	Nazwa Beneficjenta	Wartość projektu [zł]	Data podpisania umowy
1.	Kujawskie Centrum Przedsiębiorczości Akademickiej	Fundacja Ekspert Kujawy	434 264,00	25.11.2008
2.	Przedsiębiorczość Akademicka skuteczny transfer wiedzy	Polskie Towarzystwo Ekonomiczne	385 512,92	10.11.2008
3.	Spin-off na start	Europejskie Centrum Współpracy Młodzieży	469 432,00	10.11.2008
4.	Naukowiec – przedsiębiorcą(om)	Uniwersytet Technologiczno Przyrodniczy	805 841,23	30.10.2008
5.	Biznes akademicki – kluczowy czynnik konkurencyjności gospodarki	Faber Consulting sp. z o.o.	997 464,09	29.12.2008

Źródło: <http://fundusze.kujawskopomorskie.pl>

Podsumowując należy stwierdzić, iż konieczne jest organizowanie na szerszym forum szkoleń oraz promocji dobrych praktyk, w celu zachęcenia do podjęcia podobnych inicjatyw w regionach. Realizacja kolejnych tego typu inicjatyw jest niezwykle istotna z punktu widzenia wymiany doświadczeń pomiędzy jednostkami naukowymi oraz promocji i wspierania idei przedsiębiorczości akademickiej.

#### *Bibliografia:*

- 1. Informacja miesięczna z realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (wg stanu na dzień 31 grudnia 2008) Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.*
- 2. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r., Dz. U. Nr 78, poz.483 ze zm.*
- 3. Perkowski M. (red.), Prawo zarządzania projektami finansowanymi z funduszy europejskich, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.*

4. *Program Operacyjny KAPITAŁ LUDZKI, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 29.11.2006.*
5. *Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 września 2007r. w sprawie wydatków związanych z realizacją programów operacyjnych, Dz. U. Nr 175, poz. 1232 ze zm.*
6. *Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Dz. Urz. UE L 210, str. 25.*
7. *Rozporządzenie Rady (WE, Euratom) nr 1605/2002 z dnia 25 czerwca 2002r. w sprawie rozporządzenia finansowego mającego zastosowanie do budżetu ogólnego Wspólnot Europejskich (Dz. U. L 248 z dnia 16 września 2002r.).*
8. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa, 1.06.2009, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.*
9. *Ustawa z dnia 30 czerwca 2005r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 249, poz. 2104 ze zm.*
10. *Ustawa z dnia 6 grudnia 2006r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. Nr 227, poz. 1658 ze zm.*
11. *Ustawa z dnia 8 grudnia 2006r. o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. Nr 249, poz. 1832.*

## HUMANISTA PRZEDSIĘBIORCZY? PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA NA PRZYKŁADZIE KIERUNKÓW HUMANISTYCZNYCH

### 1. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA

Nie ma zgody, co do zakresu pojęcia „przedsiębiorczość akademicka”. W poszczególnych krajach termin ten jest definiowany różnie, przede wszystkim w zależności od związków uczelni akademickich z rynkiem pracy<sup>48</sup>. W Polsce ciągle jeszcze wiele osób wskazuje na oksymoroniczność tego pojęcia, co ma swoje uzasadnienie w popularnym ciągle w naszym kraju tzw. humboldtowskim modelu uniwersytetu oderwanego od praktyki życia codziennego i świata gospodarki, skoncentrowanego na prowadzeniu badań naukowych oraz dydaktyce<sup>49</sup>. Działania na rzecz przedsiębiorczości akademickiej służą właśnie przełamaniu tego schematu, zgodnie z którym komercjalizacja badań naukowych oraz prowadzenie działalności gospodarczej przez osoby i instytucje związane ze światem nauki nie odpowiadają prestiżowi naukowca oraz uniwersytetu/uczelni wyższej i są sprzeczne z zasadami uprawiania nauki

---

<sup>48</sup> Por. G. Banerski (et al.), *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009, s. 7-8; por. *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, red. J. Guliński, K. Zasiadły, PARP, Warszawa 2005.

<sup>49</sup> Por. G. Banerski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 5; H. Wissema, *Technostartery i uniwersytety III generacji*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, „Niebieskie Księgi 2006” nr 21, PFSL, Gdańsk 2006, s. 13-19.

akademickiej<sup>50</sup>. Służą one jednocześnie uprzączenienu oferty dydaktycznej uczelni i jej pełniejszemu powiązaniu z gospodarką i rynkiem pracy.

Najwięcej mówi się o przedsiębiorczości akademickiej w zakresie transferu nowoczesnych technologii, zawężając tym samym jej zakres do nauk technicznych<sup>51</sup>. Z perspektywy rozwijającego się społeczeństwa wiedzy równie istotne wydaje się wykorzystanie potencjału jednostek uczelnianych o profilach humanistycznych, a tym samym uprzączenienu ich oferty oraz jej dostosowanie do potrzeb współczesności, z uwzględnieniem idei „uczenia się przez całe życie”.

Nie zawsze wyróżnianym aspektem przedsiębiorczości akademickiej jest tzw. „przedsiębiorczość studencka”, odnosząca się do przedsiębiorczych inicjatyw studentów, w szczególności w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wspieranie przedsiębiorczości studentów wpisuje się w działania prowadzone w ramach przedsiębiorczości akademickiej i należy do ważnych zadań instytucji akademickich<sup>52</sup>. Przedsiębiorczość studencka może być odpowiedzią na problemy rynku pracy, propozycją szczególnie znaczącą dla studentów kierunków akademickich, których wykształcenie nie wyznacza sztywno i jednoznacznie ścieżki kariery zawodowej.

## 2. ABSOLWENT STUDIÓW HUMANISTYCZNYCH

Powszechnie wiadomo, że obecnie ukończenie studiów wyższych nie gwarantuje zatrudnienia, a już z pewnością nie jest równoznaczne z wykonywaniem pracy w wyuczonym zawodzie. Sytuacja ta spowodowana jest między innymi akademickim „przeedukowaniem” społeczeństwa oraz tzw. inflacją dyplomów, która przekłada się na nadwyżkę absolwentów z tytułami licencjata i magistra w stosunku do zapotrzebowania rynku pracy<sup>53</sup>. Umasowienie studiów wyższych sprawia, że nawet absolwenci najlepszych uczelni mają utrudniony start zawodowy. Zbyt duża dysproporcja pomiędzy ilością miejsc pracy a liczbą podobnie wykształconych absolwentów poszukujących posady powoduje, że tylko najlepsi zatrudniani są na stanowiska zgodne z profilem wykształcenia.

Dla absolwentów studiów humanistycznych - w stosunku do rówieśników kończących studia o profilu ścisłym – dodatkową trudnością jest brak jednoznacznego określenia zawodu, do którego miałyby przygotowywać

---

<sup>50</sup> G. Banerski (et al.), *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 6, 30-32.

<sup>51</sup> Por. *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, op. cit.; P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006.

<sup>52</sup> G. Banerski (et al.), *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 29-20.

<sup>53</sup> Por. Z. Melosik, *Edukacja a stratyfikacja społeczna*, [w:] *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, red. Z. Kwieciński, B. Śliwowski, tom II, PWN, Warszawa 2004, s. 356-366.



ich studia. W przeciwieństwie do informatyka czy inżyniera budowy mostów, socjolog, filozof i pedagog często szukają pracy na podobnym, a nawet tym samym stanowisku, wykazując się przy tym znaczną inwencją. Oczywiście widoczne są różnice w ścieżce nauczania oraz w charakterze różnych studiów humanistycznych, ale istnieje tendencja do zawężania postrzegania humanistów jako jednej grupy. Pojawiają się co prawda pewne próby przyporządkowania kompetencji humanistów do poszczególnych zawodów, jednak są one z reguły stereotypowe i pozostawiają absolwentom kierunków humanistycznych wąski wachlarz możliwości zawodowych. W potocznej opinii socjolog to najczęściej badacz i ankieter, pedagog - pedagog szkolny bądź osoba zajmująca się dziećmi, zaś miejsce filozofa jest jedynie na uczelni, na etacie nauczyciela akademickiego. Spektrum możliwości zawodowych humanistów wydaje się znacznie szersze, wymaga jednak najczęściej przyjęcia postawy aktywnej i minimum przedsiębiorczości. Przykładowo pedagogzy coraz częściej podejmują pracę w charakterze trenera prowadzącego szkolenia, animatora, doradcy zawodowego bądź personalnego. Spośród socjologów rekrutują się świetni dziennikarze oraz pracownicy administracji wyższego szczebla, natomiast ukończenie studiów filozoficznych okazuje się przydatne chociażby w agencjach reklamowych.

Niekwestionowaną przewagą absolwenta studiów humanistycznych nad innymi kierunkami, jest posiadanie wykształconych podczas studiów kompetencji, przydatnych do pracy w różnych zawodach, na zróżnicowanych stanowiskach. Niewątpliwie dużym atutem absolwenta studiów humanistycznych są wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne, do których zaliczyć można m. in. komunikatywność, umiejętność negocjacji czy rozwiązywania konfliktów. Studia humanistyczne mają ponadto na celu przekazywać ogólną wiedzę na temat człowieka oraz jego funkcjonowania w społeczeństwie. Zakres wiedzy i umiejętności „miękkie” zdobyte na studiach, w odpowiedni sposób wykorzystane, mogą okazać się niezwykle istotne z punktu widzenia pracy zawodowej lub stanowić solidną podstawę do uzupełnienia kwalifikacji w innym, zbliżonym do wykształcenia zawodzie. Posiadanie tych kompetencji jest niezbędne w branżach, w których podstawowym elementem są kontakty interpersonalne, czyli m.in. Public Relations, Human Resources, w świadczeniu różnorodnych usług - od szkoleniowych po sprzedażowe.

Ofert na rynku pracy jest niewiele, dlatego warto wziąć pod uwagę inne możliwości zatrudnienia. Jedną z nich jest samozatrudnienie, czyli stworzenie własnego, niezależnego miejsca pracy. Absolwent studiów humanistycznych posiada wbrew pozorom duże możliwości zaistnienia na rynku, chociażby poprzez świadczenie wspomnianych już usług badawczych, z zakresu PR, szkoleniowych czy doradczych, bądź też poprzez założenie prywatnego przedszkola, agencji opiekunek czy szkoły kreatywnego myślenia i technik pamięciowych. Własna działalność gospodarcza niekoniecznie musi być związana ze zdobytym

wykształceniem, może zamiast tego koncentrować się wokół zainteresowań i hobby, takich jak muzyka, sport czy turystyka.

Z perspektywy studenta, który nie posiada własnych środków finansowych, założenie firmy nie jest obecnie przedsięwzięciem niemożliwym. W zrealizowaniu pomysłu na własny biznes pomagają młodym, kreatywnym ludziom różne instytucje, programy, prywatni inwestorzy<sup>54</sup>. Pomimo kompetencji i kwalifikacji, jakie posiadają humaniści, a także możliwości skorzystania z różnych form pomocy merytorycznej i finansowej, nie zawsze potrafią je wykorzystać. Powstaje pytanie: dlaczego tak niewielu absolwentów i studentów decyduje się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej? Czy studia przygotowują do samodzielnego wkroczenia na rynek pracy i pełnego wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności? Czy podczas studiów kształtowana jest postawa przedsiębiorczości?

### 3. RAPORT PARP<sup>55</sup> ORAZ PROJEKT BADAŃ WŁASNYCH

Według najnowszych badań dotyczących przedsiębiorczości akademickiej w Polsce<sup>56</sup> tylko niewielki odsetek studentów i pracowników naukowych wykorzystuje swoją profesjonalną wiedzę i kompetencje w biznesie. Co prawda nawet co drugi student i co trzeci badany pracownik naukowy planują w przyszłości założenie własnej firmy, jednak plany te nie są dokładnie sprecyzowane. Dane wskazują na niski potencjał przedsiębiorczości akademickiej w Polsce, zwłaszcza wśród pracowników naukowych. Pomimo świadomości o korzyściach płynących z posiadania własnej firmy, wśród badanych przeważa obawa przed podjęciem samodzielnej działalności wynikająca z braku doświadczenia, dostatecznej wiedzy biznesowej czy dobrego pomysłu<sup>57</sup>.

Te wyniki mogą dziwić, jeśli porównamy je z oceną adekwatności oferty edukacyjnej uczelni wyższej względem potrzeb rynku oraz jej znaczenia w kształtowaniu przedsiębiorczych zachowań. Otóż ponad 60 % badanych przez PARP studentów oraz aż 73% pracowników naukowych jest zdania, że „uczelnia oferuje w swoim programie studiów przedmioty sprzyjające działaniom przedsiębiorczym”<sup>58</sup>. Jak widać, oferta ta nie znajduje przełożenia

---

<sup>54</sup> Do instytucji tego rodzaju należą Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, które zachęcają i ułatwiają młodym ludziom w założeniu własnej działalności, umożliwiając jednocześnie ograniczenie kosztów jej prowadzenia. Zob.: [www.inkubatory.pl](http://www.inkubatory.pl) [dostęp: 27.06.2009].

<sup>55</sup> G. Banerski (et al.), *Przedsiębiorczość ...*, op. cit.

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> *Ibidem*, s. 68-82.

<sup>58</sup> *Ibidem*, s. 12.

na aktywność studentów w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Opracowanie *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*<sup>59</sup> skłoniło nas do przygotowania projektu badań, które mają na celu zweryfikowanie tezy o znaczącej roli uczelni wyższych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych studentów (wszystkich poziomów studiów). Interesuje nas również rozumienie przedsiębiorczości przez studentów oraz ich postawa względem niej. „Przedsiębiorczość” traktujemy szeroko, kilkupoziomowo: jako sposób działania oparty na zespole cech, składających się na postawę przedsiębiorczości, jak również jako umiejętność podejmowania działań niezbędnych do bycia „dobrym przedsiębiorcą”<sup>60</sup>. Postawę przedsiębiorczą w tym ujęciu tworzą takie cechy, jak: aktywność, kreatywność, umiejętność przystosowania się do zmieniających warunków i wykorzystania szans, gotowość do podejmowania ryzyka<sup>61</sup>.

Badania przeprowadzone zostaną wśród studentów uczelni państwowych oraz niepaństwowych województwa kujawsko-pomorskiego. Wstępne badania ankietowe zostaną pogłębione o wywiady z wybranymi studentami oraz analizę programów nauczania. Stawiamy sobie za cel zbadanie przedsiębiorczości studentów pod kątem poziomu oraz kierunku studiów<sup>62</sup>, jak również charakteru uczelni.

Badania poprzedzone zostały pilotażem przeprowadzonym w czerwcu 2009 roku pośród doktorantów Wydziału Nauk Pedagogicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, którego wyniki zostaną przedstawione poniżej.

#### 4. WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Pilotaż przeprowadzony został w formie badań ankietowych na dostępnej próbie doktorantów pedagogiki na UMK (15 ankiet)<sup>63</sup>, którą można traktować jako reprezentatywną dla tej grupy. Większość pytań miała charakter zamknięty jednokrotnego wyboru, jednak respondenci mogli uzasadniać swoje wybory w dodatkowych pytaniach otwartych (Załącznik nr 1).

Zanim przejdziemy do omówienia wyników badań, warto krótko zastanowić się nad specyfiką studiów doktoranckich oraz zmianami, jakie zachodzą obecnie

---

<sup>59</sup> *Ibidem*.

<sup>60</sup> Por. M.S. Fridson, *Jak zostać miliarderem. Sprawdzone strategie najbogatszych ludzi świata*, K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 44.

<sup>61</sup> J. Kortan, *Przedsiębiorca*, [w:] *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 76-78.

<sup>62</sup> *Tych elementów brakuje w przywołanym powyżej raporcie.*

<sup>63</sup> *Formularz ankiety wypełniany był on-line.*

w ich charakterze, które związane są przede wszystkim z Procesem Bolońskim<sup>64</sup>. Coraz częściej mówi się o potrzebie wprowadzenia elementów edukacji biznesowej do programu studiów doktoranckich oraz o budowaniu „kultury przedsiębiorczości” na tym poziomie kształcenia<sup>65</sup>. Zgodnie z ustaleniami bolońskimi, studia doktoranckie stały się trzecim stopniem studiów, po licencjacie i studiach magisterskich. W przeciwieństwie do studiów pierwszego i drugiego stopnia ich ukończenie nie jest uzależnione od zdobycia stopnia naukowego doktora. Od kilku lat ulegają one stopniowemu umasowieniu<sup>66</sup>, stanowiąc kolejny etap edukacji, który nie musi skutkować podjęciem decyzji o poświęceniu się pracy naukowo-badawczej. Doktorat nie daje gwarancji podjęcia pracy na uczelni wyższej (jak to miało miejsce dawniej). Jeśli weźmiemy pod uwagę te zmiany, tym istotniejsze okazują się pytania o przygotowanie doktorantów do funkcjonowania poza uczelnią, na rynku pracy i w biznesie, o ich nastawienia, opinie i obawy. Czy wiedza i kompetencje zdobyte podczas trójstopniowych studiów mogą zostać wykorzystane poza uczelnią? Czy możemy traktować uzyskanie stopnia doktora jako jeden z przejawów postawy przedsiębiorczej? Czy za przemianami w charakterze studiów doktoranckich idą zmiany w programie, mające na celu ich upracticznienie i lepsze powiązanie z rynkiem pracy? Postaramy się dalej odpowiedzieć na te pytania w oparciu o opinie toruńskich doktorantów pedagogiki.

Trzy czwarte naszych respondentów stanowiły kobiety. Średnia wieku przekraczała 26 lat. Badani dosyć krytycznie ocenili dostosowanie programu studiów do potrzeb rynku oraz wsparcie ze strony nauczycieli akademickich w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Ponad połowa jest zdania, że niewielu wykładowców wspiera kreatywność studentów, jeszcze mniej (co czwarty) uważa, że wspierają oni studencką aktywność i zachęcają do podejmowania nowych wyzwań. Większość doktorantów doceniła jednak starania nauczycieli dotyczące kształcenia u studentów umiejętności uczenia się oraz samodzielnego poszukiwania wiedzy.

Mimo przemian w charakterze i statusie studiów doktoranckich większość respondentów ciągle myśli o podjęciu pracy na wyższej uczelni. Co ciekawe, ponad połowa jest również zainteresowana prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, uzasadniając to niezależnością, względami finansowymi

---

<sup>64</sup> Zob. np.: [www.nauka.gov.pl/mn/index.jsp?place=Menu06&news\\_cat\\_id=953&layout=2](http://www.nauka.gov.pl/mn/index.jsp?place=Menu06&news_cat_id=953&layout=2) [dostęp: 27.06.2009].

<sup>65</sup> T. Perkowski, *Wyzwania stojące przed polską strefą B+R w kontekście rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, op. cit., s. 34.

<sup>66</sup> Obecnie w Polsce jest 30 tys. słuchaczy studiów doktoranckich, zob. E. Wilk, *Przekrój gejezeru*, „Polityka”, 27 czerwca 2009 r.

oraz możliwościami zawodowego rozwoju, jakie daje taka forma działalności. Jednak większość badanych nie ma skonkretyzowanych planów biznesowych, a ewentualne prowadzenie własnej firmy traktuje jako działalność dodatkową, towarzyszącą przyszłej pracy naukowo-dydaktycznej. Niezdecydowani wiążą swoje obawy z podjęciem ryzyka, z brakiem funduszy oraz z trudnościami natury biurokratycznej. Pojawiają się też odpowiedzi w stylu: „To nie dla mnie”, w których argumentacja wyraźnie nawiązuje do tradycyjnej wizji szkoły wyższej oraz naukowca, zajmującego się nauką w pewnym odizolowaniu od rzeczywistości, „dla wyższych celów”.

Na pytanie, czy zdobyte na studiach wiedza i kompetencje są dobrym przygotowaniem do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej, większość respondentów odpowiadała przecząco. Zdaniem badanych, tok kształcenia na poziomie akademickim w pierwszym rzędzie należałoby uzupełnić o treści ściśle związane z praktyką edukacyjną, z działaniami przedsiębiorczymi oraz z pozyskiwaniem funduszy (z akcentem położonym na funduszach unijnych).

Odpowiedzi na pytanie o przykłady działalności gospodarczej prowadzonej po studiach pedagogicznych – poza wyjątkami – są dosyć standardowe; studenci proponują najczęściej założenie prywatnej szkoły bądź przedszkola, ewentualnie firmy szkoleniowej lub doradczej.

Na uwagę zasługują odpowiedzi na pytanie o ocenę swojej przedsiębiorczości. Okazuje się, że ponad połowa badanych doktorantów określa siebie mianem przedsiębiorczych, przy czym opis ich przykładowych działań pokazuje, że chodzi przede wszystkim o przyjęcie postawy przedsiębiorczej w funkcjonowaniu na uczelni (dbanie o swoje interesy, aktywność, zdobywanie funduszy na badania itp.). Respondenci podają szereg cech, które mają świadczyć o ich przedsiębiorczości, jak np. pomysłowość, otwartość, zaradność czy umiejętność do ciągłego uczenia się i gotowość do podejmowania nowych wyzwań.

Wyniki ankiety pokazują potencjał przedsiębiorczości tkwiący w badanej grupie doktorantów, który dobrze wykorzystany mógłby stać się podstawą do rekrutowania elit biznesu właśnie spośród tej grupy. Z drugiej strony widzimy, że ten potencjał nie jest rozwijany w toku studiów akademickich, dalekich od potrzeb rynku i praktyki, lecz raczej przez samodzielne inicjatywy doktorantów. Tym samym możemy postawić hipotezę, że uczelnia wyższa nie jest obecnie miejscem kształtowania przedsiębiorczości, co będziemy starały się zweryfikować w naszych dalszych badaniach w odniesieniu do szkół wyższych działających na terenie województwa kujawsko-pomorskiego.

## 5. EDUKACJA CAŁOŻYCIOWA DROGĄ DO SUKCESU

Wizerunek humanisty stopniowo ulega zmianie, a jego wiedza i umiejętności zaczynają być doceniane w biznesie. Świadczenie usług, które obecnie stanowi

podstawę gospodarki, w dużej mierze oparte jest na wiedzy dotyczącej relacji z drugim człowiekiem, przez co wiedza humanistyczna zyskuje na wartości. Jednak w celu wykorzystania jej niezbędna jest przedsiębiorczość, operatywność i kreatywność, która pozwoli na znalezienie swojej niszy na rynku. Potrzebna jest również odpowiednia motywacja, chęć podejmowania nowych wyzwań, przy jednoczesnej świadomości ryzyka, jakie się za nimi kryją. Szybki postęp niemal w każdej dziedzinie życia wymusza na pracownikach stałe podnoszenie swoich kompetencji i kwalifikacji oraz zdobywanie nowych. Takie cechy, jak: umiejętność uczenia się, elastyczność, mobilność, otwartość czy gotowość do przekwalifikowania się, pomagają w dostosowywaniu się do zmieniającej się rzeczywistości i potrzeb rynku<sup>67</sup>. Tym samym uczenie się przez całe życie stało się wymogiem współczesności<sup>68</sup>. Dotyczy ono także kształtowania postawy przedsiębiorczości, o czym często zapomina się w procesie kształcenia akademickiego.

#### Bibliografia:

1. Alheit P., *Podwójne oblicze całonocnego uczenia się: dwie analityczne perspektywy „cichej rewolucji”*, [w:] *Teraźniejszość - Człowiek – Edukacja* nr 2 (18)/2002, wyd. Towarzystwo Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2002, s. 55-76.
2. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009.
3. Fridson M. S., *Jak zostać miliarderm. Sprawdzone strategie najbogatszych ludzi świata*, K.E. Liber, Warszawa 2000.
4. *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, red. J. Guliński, K. Zasiadły, PARP, Warszawa 2005.
5. Kortan J., *Przedsiębiorca [fragment rozdz. II]*, [w:] *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 76-79.
6. Lemke W., *Edukacja całonocna jako wyzwanie*, [w:] *Perspektywy i tendencje edukacji dorosłych*, red. U. Gartenschlaeger, H. Hinzen, E. Przybylska, Bonn-Warszawa 2002, s.13-17.

---

<sup>67</sup> Por. J. Pilch, *Bezrobocie - nowa kwestia społeczna*, [w:] *Pedagogika społeczna*, red. T. Pilch, I. Lepalczyk, Wyd. Żak, Warszawa 1995, s. 370.

<sup>68</sup> Por. P. Alheit, „Podwójne oblicze” całonocnego uczenia się: dwie analityczne perspektywy „cichej rewolucji”, [w:] *Teraźniejszość - Człowiek – Edukacja*, nr 2 (18)/2002, s. 55-76; W. Lemke, *Edukacja całonocna jako wyzwanie*, [w:] *Perspektywy i tendencje edukacji dorosłych*, red. U. Gartenschlaeger, H. Hinzen, E. Przybylska, Bonn-Warszawa 2002, s. 13-17; *Memorandum on Lifelong Learning*, dokument Komisji Europejskiej z marca 2000 roku. Zob.: <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf> [dostęp:27.06.2009].

7. Melosik Z., *Edukacja a stratyfikacja społeczna*, [w:] *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, red. Z. Kwieciński, B. Śliwerski, tom II, PWN, Warszawa 2004, s. 328-366.
8. Perkowski T., *Wyzwania stojące przed polską strefą B+R w kontekście rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, „Niebieskie Księgi 2006” nr 21, PFSL, Gdańsk 2006, s. 27-38.
9. *Perspektywy i tendencje edukacji dorosłych*, red. U. Gartenschlaeger, H. Herbert, E. Przybylska, wyd. Instytut Współpracy Międzynarodowej Niemieckiego Związku Uniwersytetów Powszechnych (IIZ/DVV), Bonn-Warszawa 2002.
10. Pilch J., *Bezrobocie - nowa kwestia społeczna*, [w:] *Pedagogika społeczna*, red. T. Pilch, I. Lepalczyk, Wyd. Żak, Warszawa 1995.
11. *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, „Niebieskie Księgi 2006” nr 21, PFSL, Gdańsk 2006.
12. Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006.
13. Wilk E., *Przekrój gejeru*, „Polityka” nr 26 (2711), 27 czerwca 2009 r.
14. Wissema H., *Technostartery i uniwersytety III generacji*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, „Niebieskie Księgi 2006” nr 21, PFSL, Gdańsk 2006, s. 13-19.

#### Netografia:

1. [www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf](http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf) [dostęp: 27.06.2009].
2. [www.inkubatory.pl](http://www.inkubatory.pl) [dostęp: 27.06.2009].
3. [www.nauka.gov.pl/mn/index.jsp?place=Menu06&news\\_cat\\_id=953&layout=2](http://www.nauka.gov.pl/mn/index.jsp?place=Menu06&news_cat_id=953&layout=2) [dostęp: 27.06.2009].

Formularz ankiety „Edukacja a rynek pracy”<sup>69</sup>

*Nasza ankieta służyć ma badaniu opinii doktorantów kierunków humanistycznych na temat dostosowania edukacji akademickiej do potrzeb rynku pracy. Badania mają charakter pilotażowy i są częścią szerszego zakresu projektu badawczego, który obejmie swym zakresem studentów wszystkich poziomów studiów reprezentujących kilka wybranych uczelni w Polsce, zarówno państwowych, jak i prywatnych.*

*Ankieta składa się z dziesięciu pytań. Większość z nich ma charakter zamknięty - należy wybrać najbliższy prawdzie wariant odpowiedzi; w kilku prosimy dodatkowo o uzasadnienie swojego zdania. Prosimy o możliwie wyczerpujące wypełnienie ankiety oraz szczerość w udzielaniu odpowiedzi.*

*Badania są anonimowe, a ich wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych.*

*Serdecznie dziękujemy za poświęcenie czasu na wypełnienie ankiety i wzięcie udziału w naszym badaniu pilotażowym, które pozwoli nam na optymalizację przygotowanego narzędzia badawczego.*

**1. Czy spotkałeś się w toku swojej edukacji akademickiej z wykładowcami promującymi kreatywność studentów?**

- ☐ Tak, tacy przeważali
- ☐ Tak, ale nie było ich wielu
- ☐ Raczej nie
- ☐ Nie
- ☐ Brak odpowiedzi

**2. Czy nauczyciele akademicki wspierali Twoją aktywność i zachęcali Cię do podejmowania nowych wyzwań?**

- ☐ Zdecydowanie tak
- ☐ Tak
- ☐ Raczej nie
- ☐ Nie
- ☐ Brak odpowiedzi

---

<sup>69</sup> Ankieta dostępna on-line pod adresem:  
<http://ankiety.ucntn.umk.pl/index.php?sid=76457&lang=pl> [dostęp: 27.06.2009].



**3. Czy nauczyciele akademicki kładli nacisk na rozwijanie u studentów umiejętności uczenia się i samodzielnego poszukiwania wiedzy?**

- ☐ Zdecydowanie tak
- ☐ Tak
- ☐ Raczej nie
- ☐ Nie
- ☐ Brak odpowiedzi

**4. Czy program Twoich studiów jest dostosowany do realiów świata współczesnego i potrzeb rynku?**

- ☐ Zdecydowanie tak (w jaki sposób?)
- ☐ Tak (w jaki sposób?)
- ☐ Raczej tak (w jaki sposób?)
- ☐ Nie
- ☐ Brak odpowiedzi

**5. Czy dopuszczasz możliwość podjęcia pracy niezgodnej z Twoim dotychczasowym wykształceniem?**

- ☐ Tak
- ☐ Raczej nie
- ☐ Nie
- ☐ Brak odpowiedzi

**6. Gdzie chciał(a)byś pracować po obronie doktoratu?**

.....

**7. Czy chciał(a)byś podjąć się prowadzenia własnej działalności gospodarczej?**

- ☐ Tak  
Dlaczego?.....
- ☐ Raczej nie  
Dlaczego?.....
- ☐ Nie  
Dlaczego?.....
- ☐ Brak odpowiedzi

**8. Czy wiedza i kompetencje nabyte podczas studiów przygotowały Cię do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej?**

- ☐ Tak
- ☐ Nie

O jakie elementy uzupełniliby Państwo tok kształcenia?

.....

o Częściowo

O jakie elementy uzupełniliby Państwo tok kształcenia?

.....

**9. Proszę podać przykłady działalności gospodarczej, jaką mogą prowadzić osoby po Twoim kierunku studiów?**

.....

**10. Czy uważasz się za osobę przedsiębiorczą?**

o Zdecydowanie tak

W jaki sposób przejawia się Twoja przedsiębiorczość?

.....

o Tak

W jaki sposób przejawia się Twoja przedsiębiorczość?

.....

o Raczej nie

o Nie

o Brak odpowiedzi

#### **METRYCZKA**

*Proszę o podanie kilku informacji o sobie.*

**1. Wiek** .....

**2. Płeć**

K

M

**3. Kierunek studiów doktoranckich** .....

**4. Wykształcenie (ukończone studia, z uwzględnieniem podyplomowych)**

.....

Uwagi: .....

*Serdecznie dziękujemy za wypełnienie ankiety!*

## NOTY O AUTORACH

**Monika Klemke-Pitek** - dr, ekonomia, absolwentka Uniwersytetu Szczecińskiego, adiunkt w Uniwersytecie Technologiczno- Przyrodniczym w Bydgoszczy, wykładowca Akademii Humanistyczno Ekonomicznej w Łodzi. Zajmuje się tematyką zarządzania i ewaluacji projektów; trener akredytowany PARP od 2007 r. przy ROEFS w Bydgoszczy, gdzie prowadzi liczne kursy i szkolenia z zakresu wdrażania, zarządzania i ewaluacji projektów. Koordynator projektów współfinansowanych z UE w ramach EFS w województwie kujawsko-pomorskim.

**Anna Kławiś-Zduńczyk** – mgr, pedagogika, studentka studiów doktoranckich w zakresie pedagogiki na Wydziale Nauk Pedagogicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu; absolwentka pedagogiki, studiów specjalnych z zakresu doradztwa personalnego i organizacyjnego oraz studiów podyplomowych w zakresie edukacji dorosłych na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Zajmuje się problematyką edukacji dorosłych, metodyką nauczania, poradnictwem całonocnym oraz problematyką związaną z emigracją zarobkową.

**Maciej Lasota** – mgr inż., elektronika. Absolwent Politechniki Wrocławskiej, a następnie asystent na Politechnice Wrocławskiej. Podjął pracę w Zakładach Tele-Elektronicznych Telkom-Telfa w Bydgoszczy jako konstruktor, kierownik sekcji rozwoju systemów sterowania robotami przemysłowymi. Od 1992 roku współtworzył firmę Telmax S.A. kierując rozwojem systemów ERP dla przemysłu oraz systemów bilingowych dla Zakładów Energetycznych i Gazowniczych. Od 2008 roku prowadzi firmę „Paradigm Shift Management & Consulting”, doradzając zarządom firm w procesach modernizacji obszarów związanych z Rachunkowością Zarządczą, Informatyzacją oraz Zarządzaniem Procesami Biznesowymi w Organizacji.

**Ryszard Maciołek** – dr inż., ekonomia i logika. Absolwent AR w Krakowie i KUL, profesor nadzwyczajny w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy. Od 2002 r. pełni funkcje prorektora ds. nauki i współpracy WSG. Autor kilkudziesięciu publikacji naukowych, w tym monografii z zakresu logiki filozoficznej, filozofii nauki, filozofii logiki, filozofii klasycznej. Jego zainteresowania naukowe dotyczą także problematyki współczesnej edukacji, szczególnie filozofii edukacji oraz zarządzania szkołą wyższą. Od 2006 r. jest członkiem Komisji Nauki Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich.

**Krzysztof Matela** - mgr, pedagogika i ekonomia, absolwent UKW i WSPiZ im. Leona Koźmińskiego; aktualnie pisze pracę doktorską z socjologii. Przedsiębiorca,

zarządzający jedną z największych polskich firm windykacyjnych EGB Investments SA. Wykładowca na studiach podyplomowych m.in. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. Autor licznych artykułów i publikacji prasowych na tematy związane z rynkiem wierzytelności. Współpracuje z redakcjami dzienników oraz prasy branżowej: Rzeczpospolita, Puls Biznesu, Gazeta Prawna, Miesięcznik Bank, Gazeta Bankowa, Prawo i Gospodarka, Gazeta BCC itd. Wiceprezes Business Centre Club oraz Kanclerz Łoży Bydgoskiej BCC. Prezes Zarządu Polskiego Związku Windykacji.

**Alicja Polewska** – mgr, politologia i dziennikarstwo, absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Zastępca redaktora naczelnego „Gazety Pomorskiej” w Bydgoszczy – największej gazety regionalnej w kraju. Master Parctitioner In the Art Of Neuro-Linguistic Programming (International Institute for NLP&More).

**Paweł Żywiecki** – mgr, finanse i bankowość, absolwent Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, właścicieli firmy Business School Consulting, która swoim klientom oferuje usługi outsourcingowe (zlecanie pracy jednostkom zewnętrznym) i szkolenia zawodowe, Dyrektor AIP przy WSB w Toruniu. Jego zainteresowania naukowe dotyczą przedsiębiorczości akademickiej. Jest członkiem Business Centre Club.