

Marian KRUPA

ROLA WYDAWNICTWA AKADEMICKIEGO W KREOWANIU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORAZ POZYTYWNEJ REPUTACJI UCZELNI

1. WYDAWNICTWO AKADEMICKIE – PYTANIE O MIEJSCE I ROLĘ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA NOWOCZESNA UCZELNIĄ – WPROWADZENIE

Dawna mądra i wzniosła dewiza książnic: „hic mortui vivunt muti loquuntur” – tu zmarli żyją, a niemi przemawiają, da się w pewnym sensie przenieść na rozległe obszary świata i życia współczesnego, gdzie ludzkie życie i współistnienie uzależnione jest od istnienia i funkcjonowania liter i zapisu. Pismo istotnie ożywia świat.

Jan Trzynadlowski

Prowadzenie działalności wydawniczej przez uczelnie było związane z istnieniem samej akademii/universytetu niemalże od zawsze. Efektem przecież każdej pracy naukowo-dydaktycznej, od samego początku, jest jakaś forma publikacji, bez której ani uprawianie nauki, jak też prowadzenie dydaktyki, wydaje się po prostu niemożliwe. Możemy już na samym początku stwierdzić, że tak naprawdę wszelka działalność wydawnicza rozpoczęła się od uniwersytetu. Potwierdzenie tejże tezy znajdujemy w opracowaniu J. Trzynadlowskiego *Autor, dzieło, wydawca*; czytamy: *w starożytności, jak i nawet w średniowieczu, jedynie publikowanie rękopiśmiennych podręczników uniwersyteckich, zwanych „skryptami”, oznaczało się działalnością wydawniczą w dzisiejszym tego słowa znaczeniu, w przeciwieństwie do powielania, metoda przepisywania ręcznego, innych, raczej pojedynczych opracowań przeznaczonych wyłącznie dla wykształconych i bogatych*¹.

Również dzisiaj prowadzenie działalności wydawniczej przez szanującą się uczelnię jest czymś absolutnie nieodzownym. U progu XXI w. pojawia się jednak zasadnicze pytanie o miejsce i rolę wydawnictwa akademickiego w systemie zarzą-

¹J. Trzynadlowski, *Autor, dzieło, wydawca*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 47-49.

dzania nowoczesną wyższą uczelnią. Wskazanie odpowiedzi nie jest jednak rzeczą łatwą. Poszukiwanie wizji działalności wydawniczej o profilu akademickim jest zdeterminowane wizją samej wyższej uczelni oraz jej miejsca i roli we współczesnym, niezwykle skomercjalizowanym świecie. Nie można zatem odpowiedzieć na przedstawione powyżej pytanie bez szerszej refleksji obejmującej zagadnienie wiedzy jako wartości intelektualnej na tle procesów globalizacyjnych, czy też problematyki związanej z procesem komercjalizacji, czy też urynkowania samej wiedzy.

Niniejsze opracowanie, dotyczące roli wydawnictwa akademickiego w pracach całej uczelni wyższej, składa się z następujących kluczowych zagadnień:

- Wiedza jako wartość intelektualna na tle procesów globalizacyjnych.
- Reputacja jako kluczowy czynnik determinujący osiągnięcie sukcesu na rynku usług edukacyjnych.
- Wydawnictwo uczelniane jako strategiczne medium kreowania kapitału intelektualnego uczelni oraz pozytywnej reputacji.

Dyskusję na temat roli wydawnictwa akademickiego rozpoczynam od refleksji dotyczącej wiedzy jako wartości intelektualnej. W tym punkcie definiuję podstawowe pojęcia, jakimi są: globalizacja gospodarki w oparciu o wiedzę, inteligencja, wiedza oraz kluczowy termin, jakim jest kapitał intelektualny. Zwracam szczególną uwagę na aspekt komercjalizacji wiedzy jako strategicznego celu całego procesu edukacyjnego współczesnej uczelni wyższej.

Kolejnym zagadnieniem jest reputacja jako kluczowy czynnik uzyskania ponadprzeciętnej pozycji konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych. Komercjalizacja wiedzy stała się faktem. Zatem mechanizmy rynkowe, obejmujące wszystkie organizacje, nie tylko gospodarce, również dotyczą uczelni wyższych, w szczególności uczelni niepublicznych (nie posiadających bezpośrednich dotacji budżetowych). Reputacja rozumiana jako określona wartość, marka, firma, stanowi podstawowy wyznacznik jakości kształcenia z perspektywy swoistej akredytacji udzielanej przez rynek. Obecnie uczelnia wyższa, aby mogła osiągnąć sukces, oprócz realizowania na wysokim poziomie jakościowym podstawowych (tradycyjnych) funkcji, jakimi są praca naukowa oraz praca dydaktyczna, musi tworzyć ponadprzeciętną wartość jej rynkowej percepcji.

Po omówieniu podstawowych zagadnień, dotyczących kapitału intelektualnego oraz reputacji, przechodzę ostatecznie do próby poszukiwania określonej wizji wydawnictwa akademickiego, które oprócz tradycyjnej, na wskroś statycznej roli, polegającej na publikowaniu osiągnięć prac naukowych, powinno przyjąć bardziej aktywną, dynamiczną strategię pracy. W celu realizacji celu głównego (nadrzędnego) całej struktury organizacji uczelnianej muszą być podejmowane cele cząstkowe w poszczególnych obszarach funkcjonalnych czy też organizacyjnych. Od tej funkcji nie może być wyłączony nikt, w tym szczególnie strategiczny obszar, jakim jest wydawnictwo akademickie. Powyższe zagadnienie opisuję poprzez: wyznaczenie miejsca w strukturze organizacyjnej uczelni, zakres przedmiotowy pracy wydawnictwa oraz autorski system zarządzania wydawnictwem akademickim (w zarysie).

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu problematyka wskazuje na pewne kierunki czy też wizje co do miejsca i roli wyższej uczelni, jak też w konsekwencji miejsca i roli samego wydawnictwa uczelnianego. Pomimo przedstawienia przez autora określonych poglądów czy sugestii, pytanie o wizję samej nowoczesnej uczelni XXI wieku w gruncie rzeczy pozostaje otwarte.

2. WIEDZA JAKO WARTOŚĆ INTELEKTUALNA NA TLE PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH

2.1. WIZJE GOSPODARKI GLOBALNEJ OPARTEJ NA WIEDZY

W ostatecznej mierze sukces w konkurowaniu z innymi zależy od wiedzy. Wiedza nie powoduje dodatkowych wydatków. Kosztuje tyle samo bez względu na to, czy użytkujemy ją w siedemdziesięciu, czy w jednym miejscu. Ten rodzaj wiedzy występuje pod wieloma postaciami, a duża jej część nie jest opatentowana. W każdej dziedzinie gospodarki wiedza jest czymś ożywczym. Wcale nie jest jednak tania. Na całym świecie wydaje się krocie, by ją pozyskać. Ale bez tego rodzaju wydatków nie przetrwamy we współzawodnictwie.

Ernest Woodruffe (1972)

Wizje gospodarki globalnej² (świat jako jedna wioska) przedstawiane już w latach siedemdziesiątych³ stały się u progu XXI wieku dostrzegalną powszechnie rzeczywistością. Slogan „Myśl globalnie – działaj lokalnie” stanowi

² Globalizację można określić jako traktowanie świata jak jednego rynku. Źródło: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 12. *Ten sam termin określa niekiedy zjawisko znacznie ważniejsze i bardziej dalekością. W istocie produktów globalnych jest niewiele, globalizacja natomiast jest jak najbardziej realnym procesem, zachodzącym w większości największych firm świata; chodzi tutaj o to, że ich styl myślenia i działania opiera się na globalnej perspektywie, w której ujmuje się klientów, technologie, koszty, źródła środków, sojusze strategiczne i konkurentów.* Źródło: R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 76.

³ Pod koniec lat 70. Alvin Toffler pisze: *Spośród 382 znaczniejszych przedsiębiorstw przemysłowych, których obroty przekraczają miliard dolarów, aż 242 w co najmniej 25 procentach zawierają „substancję obcą”, na którą składają się takie elementy, jak sprzedaż towarów, aktywa, eksport, zarobki i zatrudnienie. Choć wśród ekonomistów trwają gorące spory o to, jak należy zdefiniować i oceniać (a zatem klasyfikować i rozliczać) owe korporacje, jasne jest, że są one niezwykle ważnym, nowym czynnikiem w światowym systemie – a także wyzwaniem dla tradycyjnego państwa narodowego.* Źródło: A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997, s. 482.

Podobne poglądy przedstawił J. Naisbitt w podrozdziale pt. „Od gospodarki narodowej do gospodarki globalnej”: [w:] J. Naisbitt, *Megatrendy*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 80.

obecnie podstawę funkcjonowania nie tylko wielkich korporacji międzynarodowych, ale również małych zakładów czy też firm rodzinnych.

U progu XXI wieku, równoległe do procesów globalizacyjnych, obejmujących niemalże wszystkie gospodarki świata, wiedza stała się czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej na nowym światowym rynku. *Nowy typ gospodarki jest nie tylko „gospodarką usług”, ale charakteryzuje się także tym, że jej głównym potencjałem jest „wiedza”, w przeciwieństwie do gospodarki przemysłowej, dla której głównym potencjałem był „kapitał”, czy gospodarki typu agrarnego, której główny potencjał stanowiły „ziemia” i „praca”⁴.*

Wiedza również determinuje dynamikę rozwoju całych gospodarek poszczególnych państw czy nawet regionów, bloków gospodarczych: *Podstawę trwałego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego nowoczesnych gospodarek rynkowych jako całości lub ich podsystemów, np. działów i branż, stanowi umiejętność tworzenia nowych rozwiązań technicznych, a także zdolność efektywnego wykorzystywania zdobyczy nauki i techniki, gdyż między rozwojem nauki, techniki i kształcenia, a rozwojem gospodarczym, istnieją sprzężenia zwrotne, stymulujące wzrost gospodarczy oraz rozwój i zmiany procesów kształcenia, badań naukowych i innowacji⁵.*

Niewątpliwie wiedza nabrała, jak nigdy dotąd, olbrzymiej wartości, i to wartości na wskroś komercyjnej, co w efekcie zdeterminowało także kształt szkolnictwa wyższego na całym świecie, w tym również w Polsce w wyniku przemian ustrojowych końca lat osiemdziesiątych. Tocząca się od kilku lat dyskusja wśród kadry naukowo-dydaktycznej jak i samego kierownictwa uczelni, (zresztą nie tylko w Polsce), dotyczy właśnie zagadnień obejmujących jakość kształcenia, kształt i rolę wyższych uczelni (państwowych i niepaństwowych) w przekazywaniu wiedzy w nowej rzeczywistości gospodarczej⁶.

⁴ Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków 1997, s. 58. Jest faktem, że wartość intelektualna, czy też wiedza rozumiana jako składnik produkcji, posiada sporo cech zdecydowanie odróżniających ją od takich składników, jak ziemia, praca czy kapitał. Możemy wskazać na trzy elementy: 1) Wiedza będąca wartością intelektualną nie może być konsumowana; 2) Wiedzę jest o wiele trudniej ochronić aniżeli inne rodzaje własności; 3) Bardzo trudno oszacować wpływ wiedzy na gospodarkę. Źródło: *Ibid.*

⁵ B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*: B. Kożuch, (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 55.

⁶ Por.: Konferencja Rektorów i Założycieli Uczelni Niepaństwowych nt. *Systemy wartościowania wiedzy i jego wpływ na jakość procesu dydaktycznego* – Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, wrzesień 1999, Konferencja Naukowa nt. *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI w.* – Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, październik 1999, Konferencja Naukowa nt.: *Jakość kształcenia w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej* – Wyższa Szkoła im. P. Włodkowica, 28-31 marca 2000; Konferencja Naukowa nt. *Rola kierowników w kształtowaniu kapitału ludzkiego firmy* – Zakład Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, maj 2000.

2.2. WIEDZA JAKO WARTOŚĆ INTELEKTUALNA

Sądzę również, że sama wiedza wymaga też pewnej refleksji definicyjnej. Staje się w tym punkcie rozważań niezbędne dokonanie rozróżnienia definicyjnego w obszarze ludzkiej inteligencji, zdobytej wiedzy od końcowego efektu, jakim jest już wartość intelektualna.

Najprościej możemy stwierdzić, że **inteligencja** jest zdolnością rozumowania, wnioskowania, uczenia się i adaptacji (J. Strelau). Ch. Handy w „Wiek paradoksu” wskazuje na dziewięć różnych form inteligencji, są nimi: inteligencja faktograficzna, analityczna, lingwistyczna, przestrzenna, muzyczna, praktyczna, fizyczna, intuicyjna oraz interpersonalna⁷. Niezwykle ważne jednak jest to, że *inteligencja ma wiele twarzy, każda z nich jest użyteczna i każda stanowi potencjalną własność w tym nowym świecie inteligencji*⁸. W ten naturalny sposób człowiek jest obdarzony w różny sposób i w różnym stopniu w co najmniej jeden rodzaj inteligencji.

Sama jednak inteligencja jest ostatecznie tylko pewnym potencjałem, który musi przejść przez odpowiedni proces rozwoju ilościowego i jakościowego, wzbogacania czy kształtowania wartościującego i metodologicznego, aby osiągnąć swój pełny wymiar, czyli stać się wiedzą zarówno ogólną czy też już specjalistyczną, naukową. Ów proces przez wieki dokonuje się albo poprzez socjalizację (wymiar kulturowy) lub też poprzez edukację (obecnie wymiar instytucjonalny).

I podobnie jak w przypadku ludzkiej inteligencji, również wiedza może przyjmować różne formy. **Wiedza** może być definiowana w szerszym znaczeniu jako – z jednej strony – *całe „spektrum” możliwości, czyli jako wiedza naukowa, z drugiej zaś jako, na przykład, „wiedza marketingowa” typu „know-how”, która to bez wątpienia posiada największe znaczenie* (komercyjne – przyp. wł.), *ale istnieją przecież także inne jej aspekty, te, które powstają dzięki szczególnie utalentowanym jednostkom, a więc rozrywka, dzieła sztuki, projekty mody czy projekty architektoniczne*⁹. Różnorodność wiedzy bezpośrednio wynika z faktu istnienia różnych form ludzkiej inteligencji.

Jednakże w dobie globalizacji i komercjalizacji zdobyta przez studenta wiedza ogólna, specjalistyczna, naukowa itd., jest już niewystarczająca dla osiągnięcia sukcesu na rynku pracy, w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej czy też w uzyskaniu określonego awansu społecznego. *W nowej epoce pojawiają się więc przed przedsiębiorstwem dwa trudne zadania. Po pierwsze, powinno ono dysponować aktualną informacją i najnowszą wiedzą, po drugie powinno umieć wykorzystać informację oraz wiedzę w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania*¹⁰.

⁷ Por.: Ch. Handy, *Wiek paradoksu*, ABC, Warszawa 1996, s. 191-193.

⁸ *Ibid.*

⁹ Ph. Sadler, op. cit., s. 141.

¹⁰ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

Wiedza definiowana w sposób tradycyjny wymaga zatem jeszcze procesu komercjalizacji, czyli umiejętności wykorzystania wiedzy, aby osiągnąć to, co ostatecznie rozumiemy poprzez **kapitał intelektualny** („Intellectual Capital”)¹¹ zarówno na poziomie indywidualnym (kapitał intelektualny przypisany jednostce) i organizacyjnym (kapitał intelektualny przypisany organizacji)¹².

Analizując powyższy model procesu tworzenia wartości intelektualnej w całym procesie edukacji, możemy wskazać na dość istotny aspekt dotyczący komercjalizacji wiedzy. Na poziomie kapitału ludzkiego posiadane kompetencje w tradycyjnym rozumieniu tego terminu muszą być wzbogacone w perspektywie określonych potrzeb współczesnej organizacji o tzw. kapitał intelektualny – komercyjny wymiar zdobytej w procesie edukacyjnym wiedzy.

2.3. KOMERCJALIZACJA WIEDZY W PERSPEKTYWIE URYNKOWIENIA USŁUG EDUKACYJNYCH

Niezwykle ważnym aspektem prowadzonej dyskusji na temat roli uczelni w tworzeniu wartości intelektualnej jest – wskazany już po części wcześniej – wy-

¹¹ Przedstawionej powyżej koncepcji terminologicznej, najbliższą jest definicja autorstwa L. Edvinsson, M. S. Malone (*Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997): „Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną”. Źródło: M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd organizacji” nr 7-8/2000.

¹² W literaturze dotyczącej obszaru zarządzania zasobami ludzkimi kapitał intelektualny (przedstawiany jako wiedza) jest obok kompetencji zawodowych i zdrowia, częścią szerszego pojęcia, jakim jest kapitał ludzki. Ponadto, *kapitał ludzki może być rozpatrywany w ujęciu wąskim lub w szerokim. Wąska interpretacja omawianej kategorii oznacza efekt inwestycji w oświatę i kształcenie dostępnego w gospodarce zasobu pracy społecznej, ucieleśnionej w jego cechach jakościowych. W szerokim znaczeniu kapitał ludzki definiuje się jako efekt inwestycji nie tylko w oświatę i wykształcenie, lecz również innych inwestycji oddziałujących na poprawę cech jakościowych zasobów ludzkich, tj. inwestycji w zdrowie, ochronę środowiska, w kulturę*. Źródło: Barbara Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*; Barbara Kożuch, (red.), *Op. cit.*, s. 56.

Dla porównania. A. Pocztowski przedstawia kapitał intelektualny jako *swoiste rozwinięcie koncepcji zarządzania wiedzą. Kładzie ono szczególny nacisk nie tylko na kreowanie wiedzy w organizacji, ale przede wszystkim na proces dzielenia się tą wiedzą przez wszystkich pracowników zatrudnionych w danej firmie*. Źródło: A. Pocztowski, *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*; Barbara Kożuch, (red.), *Op. cit.*, s. 68.

Proces dzielenia się wiedzą w naszym kontekście dotyczy procesu przekształcania indywidualnego kapitału intelektualnego na kapitał intelektualny całej organizacji.

miar ekonomiczny oferowanej przez uczelnie wiedzy. Komerccjalizacja¹³ procesu dydaktycznego jest determinowana coraz bardziej przez fakt urynkowania wiedzy jako wartości intelektualnej. Ostatecznie jesteśmy w sytuacji, w której z jednej strony uczelnie dysponują potencjalnie niezwykle potężnym zasobem komercyjnym jakim jest wiedza (lub już raczej wartość intelektualna), z drugiej strony dostrzegamy gwałtowny wzrost zapotrzebowania na usługi edukacyjne.

Możemy jednak stwierdzić z pewnym uproszczeniem, że „skomercjalizowana wiedza” stała się ostatecznie, być może niestety, niczym innym, jak kolejnym towarem dostępnym na wolnym rynku wymiany, w tym usług edukacyjnych, w obrębie całej gospodarki światowej¹⁴. Nastąpiła niewątpliwie zmiana orientacji,

¹³ Idea komercjalizacji wiedzy w szkolnictwie wyższym może budzić, i słusznie, wiele zastrzeżeń co do uniwersalnego przesłania, jakie nauka w sobie zawiera. Temu zagadnieniu, w kontekście poszukiwania nowych wizji, tego, czym jest szkoła wyższa w XXI w., poświęciłem publikację pt.: *Nowoczesna szkoła biznesu a idee uniwersytetu – w przełamywaniu wewnętrznych barier awansu społecznego* – w przygotowaniu.

¹⁴ Komerccjalizacja wiedzy ma również olbrzymie konsekwencje natury społecznej, cywilizacyjnej, kulturowej. *O ile sama informacja jest klasyfikowana jako kolejne dobro komercyjne, to zasadnicza różnica pojawia się przy własności intelektualnej, czy też po prostu posiadanej przez każdego z nas jednej z wielu form inteligencji. Ch. Handy stwierdza po prostu, że „inteligencja jest być może źródłem bogactwa, władzy i wolności, ale niestety prawdziwa inteligencja nie ma substancji, nie można jej zapakować, posortować i dostarczyć tak, jak to się robi z towarami konsumpcyjnymi. Dlatego też, gdy kluczową formą własności jest inteligencja, nie trzeba być wielkim czy bogatym, by przejść do działania. Pojawia się rynek o niskich kosztach wejścia”. Jeżeli ostatecznie przyjmiemy, że rzeczywiście przyszłość organizacji, jak też całych społeczeństw, będzie uzależniona przede wszystkim od tego bogactwa (inteligencja, wiedza, wartość intelektualna – przyp. wł.) to możemy spodziewać się rzeczy niezwykłych. Po pierwsze, w obszarze organizacji, jak też i całego społeczeństwa, pojawi się konieczność partycypacji intelektualnej każdego jej członka. Po drugie, każdy człowiek staje się właścicielem naturalnego bogactwa, które stanowi zasadniczy element procesu wymiany. I wreszcie po trzecie, zanika sztuczny podział społeczeństwa według klasyfikacji ekonomicznej (własność, kapitał, pieniądź), który determinuje postawy antagonistyczne wśród współobywateli (konflikty społeczne) czy też wśród narodów (konflikty zbrojne). Źródło: M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1999, s. 72-73.*

Podobne poglądy możemy spotkać u P.Ph. Sadler: *Spoleczeństwo postindustrialne lepiej byłoby nazwać raczej społeczeństwem „talentochłonnym” niż „wiedzochnym”*. Ci, którzy przyczyniają się do powstania w nim dobrobytu, nie są tylko i wyłącznie naukowcami, inżynierami czy technikami wszelkich rodzajów, ale także profesjonalnymi sportowcami i graczami, muzykami, artystami, gwiazdami muzyki pop, architektami, projektantami mody, architektami wnętrz, konsultantami ds. inwestycji, nauczycielami uniwersyteckimi we wszystkich dyscyplinach, projektantami przestrzeni i zieleni miejskiej, chirurgami, pisarzami, prawnikami i księgowymi. Źródło: Ph. Sadler, *Op. Cit.*, s. 141.

potrzeb czy też oczekiwań. W konsekwencji, w percepcji potencjalnych odbiorców powyższej usługi, proces edukacyjny nie może ograniczać się tylko – a być może nawet nie przede wszystkim – do przekazu aktualnego stanu wiedzy w ramach poszczególnych dziedzin akademickich. Musi on odpowiedzieć na potrzebę rynku pracy, indywidualnego rozwoju zawodowego, czy też po prostu na potrzebę awansu społecznego.

Powyższy pragmatyzm edukacyjny nie musi oznaczać rezygnacji z tradycyjnego modelu kształcenia. Sukces osiągnięty przez absolwenta na rynku pracy (wymiar materialny) w wyniku m.in. przekazania określonego kapitału intelektualnego, wypracowanego w nowych laboratoriach uczelnianych „nowej ekonomii”, musi być zharmonizowany z rozwojem duchowym, kulturowym jak też intelektualnym (ujęcie interdyscyplinarne). Człowiek może się tylko rozwijać integralnie, natomiast trwałą sukces materialny jest w większym lub mniejszym stopniu związany z osiągniętą pozycją społeczną – wymiar kultury.

Na tle powyższych rozważań teoretycznych niezwykle interesujące są wyniki uzyskane w ramach badań empirycznych Marii Wójcickiej nt. „Oczekiwania studentów wobec studiów i wybranego kierunku”. Problem badawczy dotyczył próby określenia spostrzegania studiów przez młodzież jako: 1) wartości autotelicznej, czy też 2) wartości instrumentalnej, związanej z perspektywą konkretnej kariery zawodowej i określonych dochodów, a może 3) bliżej nieokreślona inwestycja, która może się kiedyś „przydać”.

Ustalono, że kluczowym aspektem zmian (rok 1989 i 1998) zachodzących w **oczekiwaniach** studentów co do samych studiów i określonych ich kierunków jest przejście od postrzegania wykształcenia jako wartości autotelicznej do oceniania uzyskanej wiedzy przede wszystkim z punktu widzenia potencjalnych zarobków¹⁵. Autorka badań już na samym początku komunikatu z badań stwierdza, że *mimo zróżnicowania poglądów w zależności od kierunku studiów – w obu objętych obserwacją próbach najwyraźniej rysuje się prorynkowa orientacja młodzieży*¹⁶. Porównaj tabelę 1.

Jednakże ci sami studenci ukierunkowani „prorynkowo” przy swoich **motywacjach** konkretnego wyboru studiów wyraźnie polaryzują swoją postawę. Przykładowo może budzić niepokój fakt, że studenci zarządzania, będący zazwyczaj najbardziej skomercjalizowani w swoich decyzjach, tylko w 65% spodziewają się wysokich dochodów z wykonywanej pracy, a jedynie 17,5% sądzi, że ma szansę na znalezienie atrakcyjnej pracy poza granicami Polski. Inne, mniej „komercyjne” kierunki (oprócz ekonomii), uzyskują w tej perspektywie badawczej jeszcze gorsze wyniki (np. archeologia 10,9% i 15,6%). Porównaj tabelę 2.

¹⁵ M. Wójcicka, *Oczekiwania studentów wobec studiów i wybranego kierunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 14/1999.

¹⁶ *Ibid.*

Tab. 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czego oczekujesz od studiów? W co powinny Cię wyposażać? Na ile jest ważne dla Ciebie aby studia zapewniły... (według kierunku studiów, w procentach)^a.

Cechy	Rocznik 1996/97										Rocznik 1997/98			
	P	E	A	H	DZ	SM	NP	Z	CH	F	M	B		
Ogólny rozwój intelektualny	77,6	73,7	81,4	80,6	84,0	83,7	74,5	76,7	82,7	68,6	65,2	76,4		
Przygotowanie do konkretnego zawodu	78,6	55,2	48,3	24,8	64,0	50,0	39,1	49,2	70,7	38,1	34,8	62,2		
Przygotowanie do pracy naukowej	14,2	8,2	40,8	28,1	9,5	8,4	20,4	5,8	36,3	41,7	13,5	52,8		
Umiejętność współpracy z innymi ludźmi	41,9	47,3	30,9	40,6	49,3	40,2	48,1	45,8	48,0	28,6	34,8	48,9		
Krytycyzm w myśleniu	50,3	41,5	38,6	60,6	50,7	51,6	54,6	28,8	42,7	54,9	43,8	53,9		
Niezależność sądów	64,1	48,8	44,2	60,9	60,3	63,3	64,2	38,7	51,4	53,6	44,3	63,3		
Umiejętność samokształcenia	59,7	53,2	62,6	59,2	55,4	59,2	55,0	49,2	64,9	72,1	61,8	69,7		
Przygotowanie menedżerskie	13,6	27,3	5,1	6,3	17,8	15,3	14,8	68,1	8,1	10,8	4,5	16,7		
Umiejętność twórczego wykorzystania posiadanej wiedzy	75,5	72,8	72,7	66,4	82,4	77,1	74,3	80,7	80,0	73,8	70,5	81,1		

^a Skala od 1 - „zdecydowanie ważne” do 4 - „zdecydowanie nieważne”. W tabeli podano odsetek odpowiedzi 1 - „zdecydowanie ważne”. Zaznaczono dane wskazujące, że różnice między kategoriami respondentów, wyróżnionymi w ramach każdego rocznika studiów, są istotne statystycznie na poziomie $p < 0,01$.

P - prawo; E - ekonomia, A - archeologia; H - historia; DZ - dziennikarstwo; SM - stosunki międzynarodowe; NP - nauki polityczne; Z - zarządzanie; CH - chemia; F - fizyka, M - matematyka; B - biologia.

Źródło: M. Wójcicka, *Oczekiwanie studentów wobec studiów i wybranych kierunków*, „Nauka i Szkolnictwo Wyzsze”, nr 14/99.

Tab. 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Dlaczego wybrałeś(aś) ten kierunek studiów? (według kierunku studiów, w procentach)^a

Powody wyboru kierunku	Rocznik 1996/97							Rocznik 1997/98				
	P	E	A	H	DZ	SM	NP	Z	CH	F	M	B
Studia na tym kierunku pozwalają zdobyć szeroką wiedzę ogólną	35,9	21,4	40,1	39,2	46,7	76,5	64,5	43,3	22,7	35,6	11,1	28,6
Zainteresowała mnie ta dziedzina wiedzy, chcę ją studiować	70,7	65,9	77,6	76,9	74,7	82,7	82,7	60,0	62,7	74,4	78,9	74,7
Dyplom wyższej uczelni zawsze może się przydać w życiu	53,4	67,1	48,3	43,8	44,0	46,9	45,5	58,3	40,0	29,9	50,0	39,6
Studia są drogą do zawodu, który chcę wykonywać	80,4	64,2	40,1	24,6	60,0	67,3	41,8	70,8	44,0	35,6	51,1	60,4
Studia są drogą do pracy naukowej w dziedzinie, która mnie interesuje	9,8	11,6	34,0	22,3	8,0	9,2	14,5	1,7	30,7	49,4	13,3	54,9
Studia są drogą do pracy o twórczym charakterze	34,8	23,1	40,1	48,5	60,0	45,9	41,8	30,8	24,0	49,4	42,2	46,2
Studia odsuwają na później okres pracy i stabilizacji	20,7	18,9	19,7	23,1	22,7	7,1	25,5	10,8	16,0	21,8	15,6	14,3
Po studiach mam szansę wykonywania ciekawej pracy	83,2	75,7	63,9	43,1	77,3	87,8	72,7	84,2	52,0	51,7	72,2	68,1
Po studiach mam szansę prowadzenia własnej działalności	55,2	45,7	11,6	23,8	29,3	22,4	29,1	51,7	12,0	20,7	24,4	30,8
Po studiach łatwo o pracę. Ludzie z takim wykształceniem są poszukiwani	68,8	63,8	17,7	21,5	38,7	50,0	37,3	78,3	42,7	34,5	58,9	36,3
Po studiach spodziewam się pracy, która przyniesie wysokie dochody	58,1	72,8	10,9	13,1	45,3	43,9	40,9	65,0	28,0	14,9	40,0	20,9
Po studiach mam szansę na znalezienie atrakcyjnej pracy poza granicami Polski	15,2	20,8	15,6	6,2	16,0	44,9	21,8	17,5	20,0	19,5	10,0	26,4
Po studiach mam szansę na wykonywanie pracy zapewniającej szerokie kontakty międzynarodowe	26,7	30,8	21,1	10,8	33,3	70,4	43,6	30,8	28,0	14,9	8,9	23,1
Te studia stwarzają możliwości awansu w przyszłej pracy	31,7	50,3	3,4	5,4	20,0	37,8	26,4	56,7	9,3	8,0	5,6	12,1

^aSkala od 1 – „miało to duży wpływ” do 3 – „nie miało to wpływu”. W tabeli podano odsetek odpowiedzi 1 – „miało to duży wpływ”.
Zaznaczono dane wskazujące, że różnice między kategoriami respondentów, wyróżnionymi w ramach każdego rocznika według kierunku studiów, są istotne statystycznie na poziomie $p < 0,01$.

P – prawo; E – ekonomia, A – archeologia; H – historia; DZ – dziennikarstwo; SM – stosunki międzynarodowe; NP – nauki polityczne; Z – zarządzanie; CH – chemia; F – fizyka, M – matematyka; B – biologia.

Źródło: *Ibid.*

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące ludzkiej inteligencji, wiedzy i kapitału intelektualnego w perspektywie procesów komercjalizacyjnych, należy podkreślić, że nowa pragmatyka edukacyjna wymusza na uczelni dostarczania studentom, inwestującym w swój rozwój, wiedzy umożliwiającej im zdobycia dobrej pracy czy też prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Szczególny obowiązek w tym obszarze spoczywa na wszelkiego rodzaju szkołach zarządzania i biznesu. Jeżeli bowiem edukacja stała się poważną dla wielu osób inwestycją, należy oczekiwać od tychże instytucji odpowiedniego „zwrotu” na zainwestowanym przez nich kapitale. Oczekiwanym przez studentów (późniejszych absolwentów) „towarem” jest właśnie wspomniany już wcześniej kapitał intelektualny. Zderzenie u ludzi młodych oczekiwań z rzeczywistością już na początku procesu edukacyjnego – przy samym wyborze kierunków studiów – wypada, moim zdaniem, raczej miernie.

2.4. REPUTACJA JAKO KLUCZOWY CZYNNIK DETERMINUJĄCY OSIĄGNIĘCIE SUKCESU NA RYNKU USŁUG EDUKACYJNYCH

Uczelnia, w wyniku urynkowania usług edukacyjnych, stała się terenem walki o studenta i o związane z nim dochody. W wyniku tego procesu, jak też gwałtownego zwiększenia się liczby samych uczelni w Polsce, wszystkie uczelnie – państwowe i niepaństwowe – są zmuszone nie tylko tworzyć samą wiedzę w postaci właśnie wartości intelektualnej, ale również konkurować, dbając między sobą m.in. o swój „rynkowy” wizerunek (reputację, „image”). To studenci bowiem ostatecznie decydują, co i na której uczelni będą studiować¹⁷, i jakie ostatecznie przychody dana uczelnia będzie mogła od nich pozyskać. Posiadany zatem dodatni wizerunek stanowi również olbrzymią wartość komercyjną w wypadku każdej uczelni.

W literaturze przedmiotu *mianem wizerunku firmy określamy jej obraz w oczach opinii publicznej, a w szczególności w oczach odbiorców jej towarów lub usług. Wpływ na ów wizerunek ma jakość produktów, sposób ich marketingu przy użyciu reklamy, public relations czy poczty, stosunki firmy z jej sąsiadami (tzn. ludźmi mieszkającymi w okolicy, a także miejscowymi organizacjami i władzami), poczynania firmy w skali krajowej lub nawet międzynarodowej, jeśli działa w więcej niż jednym kraju, a także ideologia narodowa w kraju, na terenie którego firma działa*¹⁸.

¹⁷ Dylemat powyższego wyboru jest w dużej mierze zdeterminowany barierami wewnętrznymi samego systemu edukacyjnego, wyrażonego właśnie w możliwości tworzenia wartości intelektualnej, która to stanowi istotne kryterium decyzyjne. Inwestycja związana z podjęciem i ukończeniem studiów dla wielu kandydatów szkół wyższych, w szczególności dla mieszkańców wsi i miasteczek, jest w prostej linii powiązana z możliwością nie tyle samego zatrudnienia ale i jakością owego zatrudnienia, (nie chodzi tylko o aspekt finansowy, ale o szansę trwałego awansu społecznego). Dlatego też system edukacyjny, wypracowany przez daną uczelnię, a ukierunkowany nie tylko na przekazywanie wiedzy, ale również na tworzenie i przekazywanie wartości intelektualnej, bezpośrednio określa bariery wewnętrzne danej instytucji w perspektywie potencjalnego awansu społecznego kandydata.

¹⁸ A. Kadragić, P. Czarnowski, *Public relations*, Business Press, Warszawa 1997, s. 67.

W nawiązaniu do powyższej definicji, dla każdej uczelni, biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania, produktem o określonej jakości jest oferowana i ostatecznie dostarczana usługa edukacyjna w postaci kapitału intelektualnego. Wizerunek uczelni, podobnie jak wizerunek firmy, jest uzależniony od wielu czynników, wśród których jakością tworzonego i dostarczanego w procesie edukacyjnym kapitału intelektualnego jest najistotniejsza.

pozytywna reputacja uczelni może pełnić następujące funkcje marketingowe:

- 1) wpływa na proces decyzyjny kandydatów na studia;
- 2) dostarcza przyjętym studentom prestiżu studiowania w renomowanej uczelni;
- 3) wyróżnia pozytywnie daną uczelnię od konkurencji poprzez stworzenie swojej własnej identyfikacji (tzw. „Corporate Identity”);
- 4) sprzyja tworzeniu zaufania do uczelni, co generuje znacznie mniejszą skalę ryzyka w procesie podejmowania decyzji przez kandydata¹⁹.

Głównymi czynnikami mogącymi kształtować pozytywny wizerunek uczelni, obok umiejętności tworzenia wartości intelektualnej, są: zasoby ludzkie uczelni, historia i lokalizacja, prowadzona działalność naukowa, zakres i jakość zajęć dydaktycznych, **działalność wydawnicza**, „public relations”, działalność marketingowa, działalność administracyjna oraz sama infrastruktura uczelni.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że niewątpliwie strategicznym aspektem, uzasadniającym istnienie uczelni w nowych warunkach komercyjnych w Polsce, ale też w perspektywie pełnionych tradycyjnych funkcji (naukowej, dydaktycznej i społecznej – współdziałanie w zarządzaniu państwem), jest posiadana reputacja w środowisku wewnętrznym jak i zewnętrznym.

Władze każdej uczelni powinny zatem wykorzystywać w sposób optymalny każdą możliwość, każde medium dla promocji reputacji. Tę właśnie rolę w sposób szczególnie odgrywa, moim zdaniem, własne wydawnictwo uczelnie, które – obok zatrudniania najlepszych pracowników, działań promocyjnych, „public relations”, tworzenia nowoczesnej infrastruktury itd. – bezpośrednio kształtuje ów pozytywny wizerunek.

3. WYDAWNICTWO UCZELNIANE JAKO STRATEGICZNE MEDIUM KREOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO UCZELNI ORAZ POZYTYWNEJ REPUTACJI

3.1. ROLA WYDAWNICTWA AKADEMICKIEGO W KREOWANIU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Rola wydawnictwa akademickiego w procesie tworzenia również kapitału intelektualnego jest olbrzymia. Książka, zeszyt naukowy, podręcznik (nawet w formie elektronicznej na CD-ROM³ie), są materialnym wymiarem posiadanej

¹⁹ Opracowanie na podst.: A. Sznajder, *Sponsoring*, Business Press Ltd., Warszawa 1995, s. 83-84.

wiedzy czy już nawet kapitału intelektualnego. Możemy nawet stwierdzić, że jakość pracy wydawnictwa determinuje ostatecznie jakość tworzonej w ramach uczelni bogactwa, jakim jest wiedza.

Spróbujmy teraz przeanalizować rzeczywistą rolę wydawnictwa akademickiego w kreowaniu kapitału intelektualnego uczelni za pomocą metody porównań parami²⁰. Za pomocą tej techniki możemy dokonać rozróżnienia wartości poszczególnych czynników pod względem użyteczności w perspektywie kreowania kapitału intelektualnego uczelni.

Na podstawie opracowanego wcześniej „drzewa celów” przyporządkujemy określonym czynnikom następujące parametry:

P1 – Zarządzanie zasobami ludzkimi

P2 – Działalność naukowa

P3 – Działalność dydaktyczna

P4 – Działalność wydawnicza

P5 – „Public relations”

P6 – Działalność marketingowa

P7 – Prace administracyjne

P8 – Nowoczesna infrastruktura

Następnie dokonujemy wartościującego porównania parami – tab. 3

Tab. 3. Rola kluczowych czynników w kreowaniu kapitału intelektualnego uczelni.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Suma wiersza	Ranga
P1	-	0	1	1	1	1	1	1	6	II
P2	1	-	1	1	1	1	1	1	7	I
P3	0	0	-	0	0	0	1	0	1	VII
P4	0	0	1	-	1	1	1	1	5	III
P5	0	0	1	0	-	1	1	0	3	V
P6	0	0	1	0	0	-	1	0	2	VI
P7	0	0	0	0	0	0	-	0	0	VIII
P8	0	0	1	0	1	1	1	-	4	IV

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego zestawienia możemy wnioskować, że rola wydawnictwa akademickiego (P4) w kreowaniu kapitału intelektualnego jest olbrzymia. Na pierwszym miejscu są badania naukowe (P2), potem jakość

²⁰ Bardziej zaawansowanym sposobem jest metoda analizy wartości użytkowej celu: J. Teczek, *Organizacja procesu kontroli w systemie zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, praca doktorska pod kier. J. Trzcienieckiego, AE w Krakowie, Kraków 1980; M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Antykwa, Kraków-Kluczbork, w przygotowaniu.

zarządzania zasobami ludzkimi (P1) uczelni. Trzecie miejsce, na osiem analizowanych czynników, zajmuje działalność wydawnicza.

3.2. ROLA WYDAWNICTWA AKADEMICKIEGO W BUDOWANIU POZYTYWNEJ REPUTACJI UCZELNI

Drugim aspektem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu na rynku usług edukacyjnych, obok kreowania kapitału intelektualnego, jest umiejętność budowania pozytywnej reputacji uczelni. Spróbujmy teraz za pomocą tej samej metody dokonać analizy kluczowych czynników w perspektywie tworzenia pozytywnej reputacji uczelni.

Na podstawie przeprowadzonego zestawienia możemy wnioskować, że rola wydawnictwa akademickiego (P4) w kreowaniu pozytywnej reputacji uczelni jest również bardzo duża. Na pierwszym miejscu są działania w ramach „public relations” (P5), drugie miejsce zajmuje **działalność wydawnicza**, wyprzedzając działalność marketingową oraz jakość infrastruktury danej uczelni.

Tab. 4. Rola kluczowych czynników w kreowaniu pozytywnej reputacji uczelni.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Suma wiersza	Ranga
P1	-	0	0	0	0	0	1	0	1	VII
P2	1	-	1	0	0	0	1	0	3	V
P3	1	0	-	0	0	0	1	0	2	VI
P4	1	1	1	-	0	1	1	1	6	II
P5	1	1	1	1	-	1	1	1	7	I
P6	1	1	1	0	0	-	1	1	5	III
P7	0	0	0	0	0	0	-	0	0	VIII
P8	1	1	1	0	0	0	1	-	4	IV

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że zarówno w procesie kreowania kapitału intelektualnego, jak też budowania pozytywnej reputacji (wizerunku) uczelni, działalność wydawnicza zajmuje miejsce szczególne. Ważne jest zatem pełne wykorzystanie powyższego medium jako narzędzie tworzenia ponadprzeciętnej wartości.

3.3. SYSTEM ZARZĄDZANIA WYDAWNICTWEM AKADEMICKIM W ZARYSIE

Wydawnictwo akademickie, aby jednak mogło sprawnie i skutecznie realizować cel, jakim jest współdziałanie w tworzeniu kapitału intelektualnego uczelni oraz jej reputacji, musi:

- 1) Posiadać własną wizję oraz opracowaną misję.
- 2) Posiadać profesjonalnie opracowany plan i strategię publikacji wydawniczych, promowania własnej marki, reputacji itd.
- 3) Posiadać sprawny system zarządzania wydawnictwem²¹.

Wizja wydawnictwa siłą rzeczy musi stanowić element szerszego kontekstu wizji zarządzania całej uczelni. Wizja, która stanowi określenie pewnego kierunku, do którego zmierzamy, pewnej przyszłej rzeczywistości, którą chcemy osiągnąć, stanowi w konsekwencji punkt wyjścia do opracowania szczegółowej misji pracy wydawnictwa.

Misja z kolei wyznacza sens istnienia każdej organizacji. Stanowi ona swoisty „benchmark”, względem którego opracowujemy nie tylko cel główny (nadrzędny) i cele uzupełniające danego systemu, ale również zawiera ona wymiar aksjologiczny, wskazujący na określone zachowanie się wszystkich członków danej organizacji²². *Poczucie misji jest istotne, jeśli pracownicy mają wierzyć w swą firmę. Muszą mieć poczucie, że firma istnieje po to, by coś osiągnąć. Koncepcja misji i poczucia misji dotyczy wszystkich aspektów kierunku działania firmy oraz zachowań jej pracowników: konieczny jest spójny wzorzec przenikający całą „osobowość” firmy²³.*

Misja jest absolutnie niezbędna i stanowi punkt wyjścia zarządzania każdą organizacją²⁴, w tym wydawnictwem uczelnianym. *Misja odpowiada na fundamen-*

²¹ Szczegółowo koncepcję zarządzania wydawnictwem uczelnianym (problematykę wizji, misji, tworzenia planów wydawniczych, czy też stosowanie określonych metod i technik zarządzania) w perspektywie tworzenia kapitału intelektualnego jak też promocji reputacji przedstawiłem w opracowaniu pt. *System Zarządzania Wydawnictwem Akademickim – System ZWA*, w przygotowaniu.

²² Słowo „wizja” stosowane jest często jako synonim „misji” – zwłaszcza w krajach nieanglojęzycznych (ze względu na trudności przekładu). Chodzi tu jednak o dwie różne koncepcje. *Misja firmy to jej rola, sens istnienia. Wizja – to koncepcja jej potencjału, wyobrażenie pożądanej przyszłości.* Źródło: R. Koch, *Op. cit.*, s. 280.

²³ *Ibid.*, s. 147.

²⁴ *Wiele przedsiębiorstw (wyższych uczelni – przyp. wł.) nie posiada formalnie zdefiniowanej misji. „Wynika to albo z różnicy zdań co do celu prowadzonej działalności wśród menedżerów najwyższego szczebla, albo ze zbytnej koncentracji na funkcjach administracyjnych, zarządzaniu taktycznym i operacyjnym”. Zdarza się też, że menedżerowie nie uświadamiają sobie faktu realizowania pewnego zbioru wartości, które można nazwać misją.* Źródło: Ewa Gluszek: J. Skalik (red.), *Projektowanie systemów zarządzania*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 10.

Może również istnieć taka sytuacja w organizacji, w której zarząd lub pracownicy nie traktują sformułowanej wcześniej przez siebie misji poważnie. *Obecnie większość firm amerykańskich i brytyjskich ma formalne sformułowania misji, należy jednak wyraźnie odróżnić posiadanie takiego dokumentu od samej misji czy jej poczucia. Firmy, które mają sformułowane misje, najczęściej nie mają jej poczucia: dokument taki jest*

talne pytanie, po co dana organizacja istnieje, jakie ma cele, do jakich klientów adresuje swoje działania. Można ją określić jako uświadomiony przez pracowników zbiór generalnych wartości i priorytetów organizacyjnych, które wyrażają rację bytu firmy. Misja powinna być adresowana do wszystkich partnerów przedsiębiorstwa - pracowników, klientów, dostawców, akcjonariuszy²⁵.

W sposób ogólny misję możemy przedstawić w następujących kategoriach:

- 1) Po co istniejemy?
- 2) Do czego dążymy?
- 3) Czy i jakie potrzeby zaspokajamy?
- 4) Jak widzimy klientów, którym służymy?
- 5) Jakie unikatowe wartości im zapewniamy?
- 6) Jakie jest nasze społeczne posłannictwo?²⁶

W praktyce przedstawiona powyżej istota tego czym jest misja ma znaczenie uniwersalne i dotyczy każdej organizacji, w tym rzecz jasna również działu wydawniczego. W przypadku wdrożenia nowego systemu zarządzania, misja działu wydawniczego, która powinna być częścią przyjętej misji dla całej uczelni, musi zawierać co najmniej:

- 1) Określenie celu nadrzędnego.
- 2) Określenie oczekiwań wydawcy (zarząd uczelni) od pracowników wydawnictwa co do zakresu podejmowanych prac.
- 3) Wyznaczenie ilościowych wskaźników oceny.
- 4) Opisanie pożądaných postaw, wartości, kompetencji.

W naszym przypadku określenie misji (raz w roku), które spoczywa na zarządzających uczelnią, powinno być wypracowane wspólnie ze wszystkimi pracownikami wydawnictwa. Jeżeli pracownicy mają realizować opracowaną przez zarząd misję, muszą rzecz jasna w tym procesie partycypować. Misja w takim przypadku staje się swoistą umową pomiędzy pracodawcą a pracownikami co do kształtu i kierunku działań. Ponadto tekst opracowanej misji musi być przejrzysty, komunikatywny i nie przekraczający jednej strony arkusza papieru!

Przykład sposobu opracowania dla potrzeb wydawnictwa akademickiego misji przedstawia tab. 5.

środkiem propagandy, a w najlepszym razie – opracowana w dobrych intencjach strawa duchowa, co jeszcze nie oznacza, że większość ludzi w firmie naprawdę wierzy w sformułowaną na papierze misję. Źródło: R. Koch, Op. cit., s. 147.

²⁵ Ewa Gluszek: J. Skalik (red.), Op. cit., s. 9.

²⁶ Ibid., s. 12.

Tab. 5. Misja wydawnictwa akademickiego „XYZ”.

Celem głównym istnienia wydawnictwa akademickiego „XYZ” jest publikowanie prac naukowo-dydaktycznych w celu kreowania kapitału intelektualnego uczelni i jej pozytywnego wizerunku.

Wydawca (Zarząd Uczelni) określa następujące obszary działalności wydawniczej:

- 1) Zeszyty naukowe
- 2) Publikacje prac naukowych
- 3) Podręczniki akademickie
- 4)

Wydawca zakłada w skali roku wzrost produkcji i sprzedaży wydawniczej następująco:

- 1) Zeszyty naukowe –%
- 2) Publikacje krajowych i zagranicznych autorów (tłumaczenia) –%
- 3) Publikacje elektroniczne w ramach działalności „e-biznes” –%
- 4) Pozostałe publikacje –%

Wydawca oczekuje w skali roku osiągnięcia następujących wyników:

- 1) Uzyskanie pełnej płynności finansowej (sprawozdania)
- 2) Uzyskanie zrównoważonego bilansu (kontrola założeń budżetowych)
- 3) Obniżenie kosztów jednostkowych publikacji o%
- 4)

Wydawca zobowiązuje się do:

- 1) Wdrożenia nowego systemu zarządzania wydawnictwem
- 2) Dokonania transferu kapitałowego zgodnie z przyjętymi założeniami budżetowymi Uczelni (kapitał obrotowy)
- 3) Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury informatycznej i lokalowej
- 4) Umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego (szkolenia)
- 5)

Zarząd Uczelni oczekuje od pracowników działu wydawniczego lojalności, sumiennosci i rzetelności w wykonywaniu obowiązków służbowych, innowacyjności, wysokiej jakości przygotowywanych publikacji oraz postawy partnerskiej względem Wydawcy, jak i wszystkich współpracowników, autorów, klientów, kooperantów, urzędników itd.

Źródło: Opracowanie własne²⁷.

Formułowanie wizji, misji i celów przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie: „Co chcemy osiągnąć?” Kolejny etap zawiera proces opracowania strategii²⁸ działu wydawniczego, która zawiera się w pytaniu: „Jak chcemy to osiągnąć?”, „Co daje nam szansę na osiągnięcie sukcesu, przewagi konkurencyj-

²⁷ Na podstawie: J. Huenefeld, *Zarządzanie wydawnictwem w warunkach gospodarki wolnorynkowej*, BMR, Kraków 1994, s. 110.

²⁸ **Strategia** jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji, formułowanym przez najwyższe kierownictwo. Powinna ona ukazywać logikę działań koniecznych do osiągnięcia celów oraz pozycję w stosunku do konkurentów. Źródło: J. Skalik, *Op. cit.*, s. 20-21.

nej?”, w naszym przypadku ponadprzeciętnej wartości w obszarze tworzenia kapitału intelektualnego oraz pozytywnej reputacji uczelni.

Zatem po wyznaczeniu celów działu wydawniczego możemy następnie opracować w sposób profesjonalny plan i strategię realizacji przyjętych założeń. Zatem odpowiednio dobrany asortyment publikacji, odpowiednio opracowany plan wydawniczy oraz przygotowana strategia działania jest drugim podstawowym czynnikiem sprawnego i skutecznego funkcjonowania wydawnictwa.

Model zarządzania strategicznego zawiera następujące elementy:

- 1) misja i główne cele organizacji (uczelni), działu wydawniczego;
- 2) analiza otoczenia, analiza szans i zagrożeń, które zapowiada;
- 3) ocena własnych atutów, którymi dysponuje uczelnia, nie pomijając słabości (SWOT);
- 4) ocena strategii działań poszczególnych działów (np. działu wydawniczego);
- 5) strategię w skali całej organizacji;
- 6) zmiany strategii inwestycyjnej organizacji, strategię przegrupowań (nowych wejść i rezygnowań);
- 7) korekty w strukturze organizacyjnej;
- 8) wybór form kontroli;
- 9) wzajemne dostosowanie strategii, struktury i kontroli²⁹.

Sam zakres planowanych publikacji uczelni musi być maksymalnie zróżnicowany pod względem redakcyjnym, dlatego też powinien zawierać przykładowo następujące rodzaje wydawnictw: zeszyty naukowe, publikacje książkowe prac naukowych, podręczniki akademickie, publikacje krajowych i zagranicznych autorów (tłumaczenia), publikacje typu „wykłady otwarte” („Rector’s Lectures”), publikacje materiałów konferencyjnych i pokonferencyjnych, skrypty uczelniane, publikacje elektroniczne (tzw. książki na CD-Rom-ach), publikacje w wersji elektronicznej w ramach działalności „e-biznes”, biuletyn informacyjny (gazetka uczelniana), publikacje wynikające z potrzeb wewnętrznych uczelni (sprawozdania, wnioski, oferty, zapytania, itd.), druki promocyjne uczelni (foldery, informatory, katalogi, ulotki).

Innym kluczowym elementem pracy wydawnictwa musi być wcześniej profesjonalnie opracowany i wdrożony podsystem zarządzania. Możemy wyznaczyć cztery podstawowe obszary, które są istotne z punktu widzenia wydawnictwa akademickiego:

- 1) pozyskiwanie autorów i tytułów,
- 2) prowadzenie prac redakcyjnych,

²⁹ Opracowanie na podst. B. Gliński, B. R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne*, Key Text, Warszawa 1996, s. 100.

- 3) sprzedaż publikacji (w szerszym kontekście działalności marketingowej),
- 4) prowadzenie prac administracyjno-finansowych.

Te cztery funkcje stanowią fundament, na którym możemy budować sukces każdego wydawnictwa, również „non-profit”. Oczywiście dla dużych organizacji uczelnianych możemy rozbudować powyższy system celowościowy, jednakże powyższe cztery funkcje powinny spełnić swoje zadanie³⁰. Aspekt celowościowy badanego systemu możemy przedstawić za pomocą tzw. klasyfikatora celów (Tab. 6).

Tab.6. Klasyfikator celów wydawnictwa uczelnianego „XYZ”.

Cel główny – rzędu zerowego (Po):

Publikacja prac naukowo-dydaktycznych;

Cele uzupełniające (pierwszego rzędu):

1. Zapewnienie prawidłowej pracy w obszarze pozyskiwania autorów oraz nabywanie praw do tytułów.
2. Ekonomiczne i jakościowe prowadzenie prac redakcyjnych (aspekt wykonawczy).
3. Prowadzenie sprzedaży publikacji naukowo-dydaktycznych dla zapewnienia zbytu na publikowane prace.
4. Zapewnienie efektywnej administracji i finansowania publikacji.

Cele uzupełniające (drugiego rzędu):

1. Zapewnienie prawidłowej pracy w obszarze pozyskiwania autorów oraz nabywanie praw do tytułów.
 - 1.1. Opracowywanie profilu wydawnictwa i strategii działań w obszarze poszukiwań autorów i pozyskiwania tytułów.
 - 1.2. Prowadzenie, przygotowywanie i podpisywanie umów autorskich.
 - 1.3. Prowadzenie ewidencji i analizy baz danych autorów.
 - 1.4.
2. Ekonomiczne i jakościowe prowadzenie prac redakcyjnych;
 - 2.1. Przyjmowanie i wstępne redagowanie tekstów (np. „word processing”).
 - 2.2. Opracowanie publikacji w ramach dtp.
 - 2.3. Opracowanie graficzne publikacji.

³⁰ *To właśnie jest klucz do skutecznej organizacji wydawnictwa. Jeśli wydawca może sprawić, że jedna grupa pracowników poświęci się maksymalizowaniu wielkości sprzedaży (marketing), druga weźmie na siebie odpowiedzialność za wyszukiwanie nowych książek, które dadzą marketingowi największe możliwości (nabywanie tytułów), trzecia przy minimalnym wykorzystaniu kapitału i terminowo wprowadzi te nowe produkty do magazynu (opracowanie redakcyjne), czwarta zaś będzie troszczyć się o pieniężne i fizyczne aktywa firmy, by wydawnictwo zatrzymało możliwie największy procent przychodów ze sprzedaży jako swój „zysk” (administracja) - to taki wydawca właściwie nie będzie mógł przepaść!* Źródło: J. Huenefeld, *Op. cit.*, s. 113.

- 2.4. Wykonanie korekty.
- 2.5.
- 3. Prowadzenie sprzedaży publikacji naukowo-dydaktycznych w celu zapewnienia zbytu na publikowane prace.
- 3.1. Wyznaczenie odbiorców - segmentacja rynku.
 - 3.2. Opracowanie i realizacja strategii promocji.
 - 3.3. Zapewnienie realizacji zamówień.
 - 3.4.
- 4. Zapewnienie efektywnej administracji i finansowania publikacji.
 - 4.1. Opracowywanie budżetów.
 - 4.2. Kontrola finansowa realizowanych publikacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Sprawne i skuteczne realizowanie podstawowych funkcji wyznaczonych przez cztery powyższe obszary gwarantuje sukces w każdej działalności wydawniczej, w tym również w działalności o profilu akademickim („non-profit”) ukierunkowanej przede wszystkim na tworzeniu kapitału intelektualnego oraz pozytywnego wizerunku uczelni.

4. PODSUMOWANIE

W przedstawionym przeze mnie opracowaniu wskazuję na kluczowe zagadnienia toczącej się dyskusji na temat roli uczelni na tle procesów globalizacyjnych jak też roli wydawnictwa akademickiego w tworzeniu kapitału intelektualnego oraz pozytywnego wizerunku uczelni. Przedstawiam definicji inteligencji, wiedzy, kapitału intelektualnego na tle tradycyjnego procesu kształcenia.

Następnie dokonuję oceny porównawczej roli wydawnictwa akademickiego z punktu widzenia ośmiu głównych czynników determinujących pracę każdej uczelni. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzam, że rola wydawnictwa akademickiego ma znaczenie strategiczne. Przedstawiam również w zarysie system zarządzania wydawnictwem akademickim, który opiera się na umiejętności określenia wizji, misji, opracowania strategii oraz na jakości samego zarządzania pracami redakcyjnymi.

Reasumując, nowoczesna szkoła zarządzania na poziomie wyższym, oprócz realizowania tradycyjnych funkcji, (tj. naukowej, dydaktycznej i społecznej, musi również koncentrować się na tworzeniu kapitału intelektualnego oraz promocji własnej pozytywnej reputacji.

Rola wydawnictwa w tym zakresie jest olbrzymia, dlatego też konieczne jest upodmiotowienie strategiczne własnego wydawnictwa w całej strukturze organizacyjnej uczeni, w celu zapewnienia uzyskania oczekiwanych rezultatów. Dokonujemy tego, poprzez wypracowanie własnej, niepowtarzalnej wizji, misji dla pracy wydawnictwa, następnie na opracowaniu strategii i profesjonalnego systemu zarządzania.

Wydawnictwo w tej perspektywie nie jest tylko po prostu kosztem ale staje się strategicznym zasobem, potencjalnym kapitałem w procesie tworzenia wiedzy i wizerunku uczelni

LITERATURA

- [1] Gliński B., Kuc B. R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne*, Key Text, Warszawa 1996.
- [2] Handy Ch., *Wiek paradoksu*, ABC, Warszawa 1996.
- [3] Huenefeld J., *Zarządzanie wydawnictwem w warunkach gospodarki wolnorynkowej*, BMR, Kraków 1994.
- [4] Kadragic A., Czarnowski P., *Public relations*, Business Press, Warszawa 1997.
- [5] Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [6] Koźuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- [7] Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1999.
- [8] Naisbitt J., *Megatrendy*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [9] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- [10] Sadler Ph., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [11] Skalik J. (red.), *Projektowanie systemów zarządzania*, AE, Wrocław 1997.
- [12] Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd organizacji” nr 7/8/2000.
- [13] Sznajder A., *Sponsoring*, Business Press Ltd., Warszawa 1995.
- [14] Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
- [15] Trzynadłowski J., *Autor, dzieło, wydawca*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- [16] Wójcicka M., *Oczekiwania studentów wobec studiów i wybranego kierunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 14/1999.