

*Robert Kozielski**, *Dariusz Trzmielak***

ROLA STUDIÓW MAGISTERSKICH I PODYPLOMOWYCH W BUDOWANIU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

1. Wprowadzenie

Zmiany w sferze technologii, wymiany informacji oraz komunikacji zdynamizowały proces wykorzystania wiedzy jako zasobu strategicznego przedsiębiorstwa. Dzisiaj już dość powszechnie uważa się, że jedyną trwałą przewagą konkurencyjną jest ta, która pochodzi z tzw. kapitału intelektualnego. To, co ludzie wiedzą i jak to wykorzystują, stanowi główny strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Jest on znacznie więcej wart niż ziemia, kapitał czy inne tradycyjne zasoby firmy. Szacuje się, że kapitał intelektualny stanowi ok. 75% wartości firmy, a paradoksalnie nie znajduje swojego odzwierciedlenia w jej sprawozdaniach finansowych¹. Wiele firm mając tę świadomość, inwestuje ogromne środki finansowe w pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy. Skala tego zjawiska stworzyła podwaliny pod budowę czegoś, co dzisiaj określa się gospodarką opartą na wiedzy (*knowledge based economy*). Już prawie 10 lat temu w raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) mogliśmy przeczytać, iż głównym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstw, a także i gospodarek poszczególnych krajów, jest umiejętność efektywnego gromadzenia i zastosowania wiedzy². Wobec tego kluczowym problemem współczesnych organizacji staje się zdolność do doskonalenia swoich działań oparta na wiedzy.

Organizacja ucząca się obejmuje przynajmniej dwa podmioty – organizację i jej członków. Organizacje takie nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, również jako całość demonstrują one zdolność do zmiany. Kumulują

* Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

** Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

¹ E. Civi, *Knowledge management as a competitive asset – a review*, „Marketing Intelligence and Planning” 2000, No. 4.

² *The Knowledge Based Economy*, OECD, Paryż 1996.

indywidualne zdolności pracowników, ale także, co ważne, redefiniują strukturę i kulturę organizacji, dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji. W efekcie organizacje takie szybko dostosowują się do zmian zachodzących na rynku, zwiększają zdolność konkurowania i w konsekwencji umacniają swoją pozycję rynkową³. Zainteresowani budową kapitału intelektualnego powinni być z jednej strony sami pracownicy, z drugiej natomiast organizacja jako całość. Z tego punktu widzenia głównym celem prezentowanego artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie są przyczyny dokształcania się menedżerów w Polsce i jak oceniają oni system programów podyplomowych w świetle kształcenia na poziomie studiów wyższych. Punkt wyjścia rozważań stanowi przekonanie, iż współczesny biznes oparty na wiedzy wymusza niejako potrzebę ciągłego rozwoju intelektualnego. Studia wyższe oferują podstawy teoretyczne, nie dają jednak praktycznych umiejętności i narzędzi. Rola studiów podyplomowych polega na redukowaniu tej luki. Artykuł w warstwie empirycznej jest oparty na badaniach własnych autorów, przeprowadzonych w grudniu 2003 r. na próbie 100 menedżerów kształcących się na studiach podyplomowych⁴. Badanie przeprowadzone było na podstawie ankiety audytoryjnej oraz dynamicznej ankiety on-line. Autorzy świadomi niedoskonałości zarówno metody badań, jak i sposobu doboru próby traktują wyniki raczej jako identyfikację głównych trendów niż pogłębioną analizę przyczyn ich zaistnienia.

2. Zarządzanie wiedzą a przyczyny kształcenia na poziomie podyplomowym

Wiedza albo kapitał intelektualny obejmuje wszystkie te wartości, które mają swoje źródła w umysłach ludzkich lub pochodzą z procesów, systemów czy też kultury organizacyjnej. Składają się więc na nią indywidualna wiedza i umiejętności, normy i wartości, bazy danych, metodologia, oprogramowanie, know-how, licencje, marki, tajniki handlowe itp.⁵ Jak można zauważyć, wiedza obejmuje bardzo wiele, bardzo zróżnicowanych elementów. Chcąc znaleźć ich cechy wspólne, należy wskazać na fakt, iż zasoby te są rzadkie i mogą być wykorzystane w organizacji, przynosząc jej określoną wartość.

³ R. Kozielski, *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurowania*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 12.

⁴ Respondenci brali udział w programach Uniwersytetu Łódzkiego: studia podyplomowe – marketingowe zarządzanie firmą, studia podyplomowe – zarządzanie spółkami kapitałowymi oraz w programie The Chartered Institute of Marketing – The Advanced Certificate in Marketing.

⁵ W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management – Fieldbook*, Prentice Hall, London 1999, s. 2.

Są one także aktualne i możliwe do przekazania innym członkom organizacji⁶. Tak szerokie spektrum zróżnicowanych zasobów intelektualnych wymaga systemu, który umożliwiłaby właściwe zarządzanie nimi. Brak takiego systemu zarządzania wiedzą powoduje powstanie tzw. luk wiedzy na poziomie strategicznym – zob. rys. 1.



Rysunek 1. Strategiczne luki wiedzy w organizacji

Źródło: M. Zack, D. E. Smith, J. A. Slusher, *Knowledge and Strategy*, Institute for Knowledge Management, Williamsburg 1999

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym organizacja tworzy wartość na podstawie posiadanych zasobów intelektualnych. Wartość ta jest wynikiem użycia wiedzy w celu stworzenia bardziej skutecznych i efektywnych procesów⁷. Inaczej mówiąc, zarządzanie wiedzą jest koncepcją budowania organizacji jako systemu zintegrowanej wiedzy, w której proces zarządzania zmierza do efektywnego zastosowania tej wiedzy⁸. W sensie operacyjnego działania zarządzanie wiedzą obejmuje identyfikację i analizę dostępnych i niezbędnych

⁶ T. Clarke, *The knowledge economy*, „Education and Training” 2001, No. 4/5.

⁷ W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *op. cit.*, s. 2.

⁸ F. Ow, Chee Keong, R. J. Willett, K. Len Yap, *Building a knowledge based business school*, „Education and Training” 2001, No. 4.

zasobów wiedzy, a następnie planowanie i kontrolę działań zmierzających do rozwoju zasobów intelektualnych w celu realizacji zamierzeń organizacji. Proces zarządzania wiedzą obejmuje zwykle pięć etapów.

1. Identyfikacja problemów organizacji i określenie celów działań opartych na wiedzy, które mogą przyczynić się do rozwiązania problemu.
2. Budowanie zespołu odpowiedzialnego za rozwijanie wiedzy w organizacji.
3. Zaangażowanie menedżerów ze wszystkich szczebli zarządzania.
4. Wsparcie procesu zmiany kultury organizacyjnej opartej na wiedzy.
5. Zapewnienie dostępu do wiedzy.

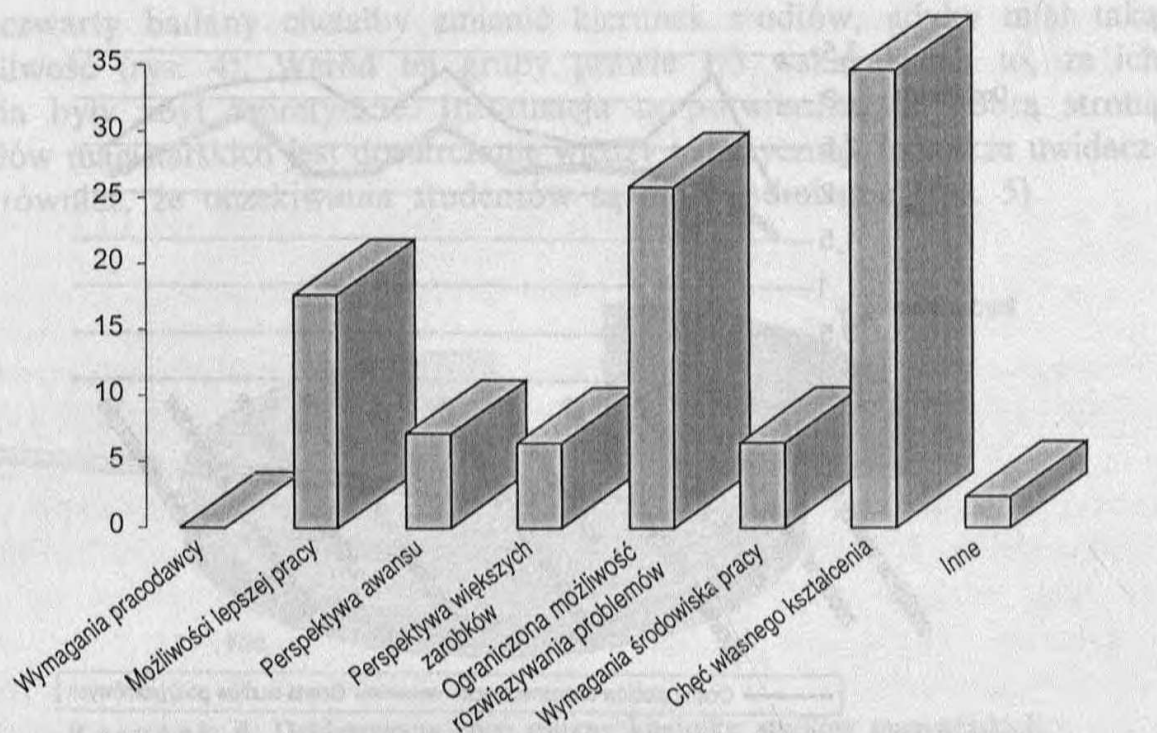
Sprawny system zarządzania wiedzą, mimo że dość kosztowny, przynosi organizacji wiele korzyści. Korzyści te przejawiają się zarówno na poziomie operacyjnym (usprawnienie procesów, obniżka kosztów itp.), jak i strategicznym (kreowanie lepszej wartości dla klienta, budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej).

Konkurencyjność gospodarki oraz każdej organizacji zależy od kapitału intelektualnego, który posiadają. Sprawny system zarządzania wiedzą przyczynia się do budowania wartości oraz trwałej przewagi konkurencyjnej. Postawić w tym miejscu należy pytanie, czy polska gospodarka, polskie przedsiębiorstwa i polscy menedżerowie świadomi są roli, jaką pełni wiedza.

3. Postawy polskich menedżerów wobec kapitału intelektualnego

Na podstawie dotychczasowych rozważań można przyjąć, iż budowanie kapitału intelektualnego wynika albo z kultury organizacji, albo ma swoje źródło w poszczególnych osobach. Istotnym obszarem badania była identyfikacja czynników, jakimi kierują się polscy menedżerowie, podejmując trud rozwijania własnego kapitału intelektualnego. Generalnie przyczyny te mogą tkwić w samych menedżerach albo w wymogach środowiska pracy i rynku. Zebrany materiał empiryczny daje podstawy do stwierdzenia, iż brak jest silnego nacisku organizacji na poszerzenie wiedzy wśród pracowników. To raczej świadomość samych menedżerów skłania ich do podjęcia decyzji o inwestowaniu w wiedzę (rys. 2).

Jak wynika z badań, dwa główne czynniki, którymi kierują się polscy menedżerowie przy podejmowaniu decyzji o dalszej nauce, to własna chęć ustawicznego kształcenia oraz zwiększenie możliwości skutecznego rozwiązywania problemów. Wymagania środowiska pracy i pracodawcy oraz rynku (awans, wyższe zarobki) pozostają zdecydowanie na dalszym planie. Można więc pokusić się o stwierdzenie, iż proces budowania wiedzy w organizacji ma kierunek z dołu do góry. Nie świadoma polityka praco-

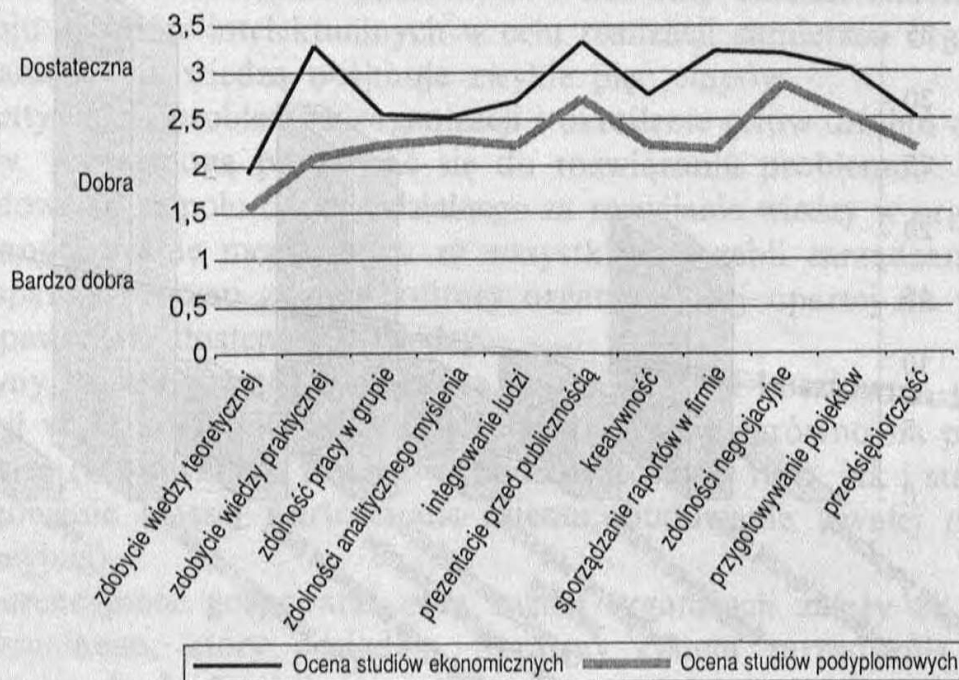


Rysunek 2. Czynniki wpływające na decyzje podjęcia kształcenia na poziomie podyplomowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

dawcy, ale świadomość menedżerów dotycząca własnych braków skłania ich do uczestniczenia w dodatkowych programach edukacyjnych. Może to wynikać ze specyfiki polskiego rynku pracy, gdzie lojalność pracownika i odpowiedzialność pracodawcy są na dość niskim poziomie. Często również można spotkać się z niechęcią ze strony pracodawcy wobec inwestowania w rozwój intelektualny pracownika. Jako przyczynę podaje się brak dostrzegalnych związków pomiędzy nakładami a efektami oraz fakt, iż pracownik o wyższych kompetencjach będzie bardziej skłonny do zmiany pracy.

Jak już wcześniej zauważyliśmy, jedną ze strategicznych cech wiedzy jest jej zdolność do szybkiej implementacji i wykorzystania. Porównanie praktycznych i teoretycznych aspektów kształcenia na poziomie magisterskim i podyplomowym były kolejnym ważnym obszarem naszych badań. Uzyskane wyniki w pełni potwierdziły postawioną przez autorów na wstępie tezę, iż studia magisterskie dostarczają wiedzę teoretyczną, a studia podyplomowe redukują brak wiedzy praktycznej (rys. 3).

Ocena ukończonych studiów magisterskich i podyplomowych nasuwa wnioski, że istnieją między nimi dość znaczne różnice. Analiza profili analizowanych dwóch typów studiów (rys. 3) wskazuje, że studia podyplomowe oceniane są lepiej pod każdym względem. Największe różnice w ocenie pojawiają się w kategoriach: zdobycie wiedzy praktycznej oraz sporządzanie raportów i notatek w firmie. Wskazując najsilniejsze strony edukacji na

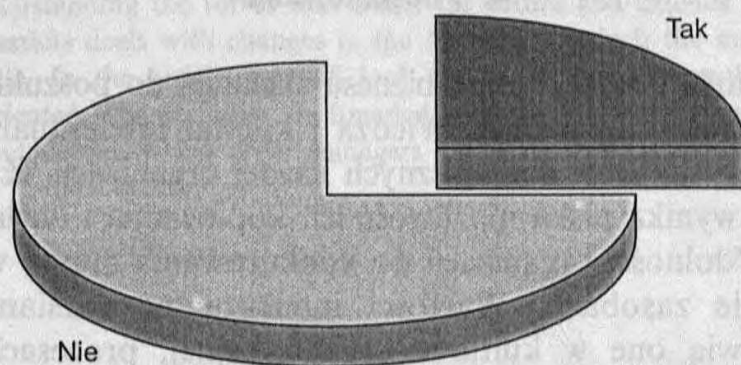


Rysunek 3. Ocena wybranych cech studiów magisterskich i programów podyplomowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

poziomie magisterskim i podyplomowym można stwierdzić, że lepszą stroną obu typów studiów jest przekazywana wiedza teoretyczna. W przypadku studiów magisterskich najgorzej wartościowano zdobywanie wiedzy praktycznej i prezentację przed publicznością. Natomiast najslabiej w ewaluacji studiów podyplomowych wypadło zdobywanie zdolności negocjacyjnych. Relatywnie dobrze oceniono w obu analizowanych przypadkach zdolność pracy w grupie i zdolność analitycznego myślenia. Pozytywnie zweryfikowana w badaniach teza o wyższej praktycznej przydatności programów podyplomowych może wynikać z dwóch odmiennych przyczyn. Po pierwsze, można założyć, iż program studiów magisterskich prowadzony jest w sposób właściwy i dający umiejętności praktyczne, ale studenci bez doświadczenia nie są w stanie w pełni z niego skorzystać. Nie mają oni bowiem punktu odniesienia i możliwości praktycznej weryfikacji zdobywanej wiedzy. Po drugie, można postawić tezę, iż studia magisterskie nie oferują wiedzy praktycznej, a jedynie budują teoretyczne podstawy. Natomiast absolwenci z kilkuletnim bagażem doświadczeń przychodzący na programy podyplomowe mają bardzo konkretne oczekiwania i w trakcie zajęć dążą do ich realizacji. Wydaje się, że dalsze badania dawałyby możliwość wyjaśnienia tych wątpliwości.

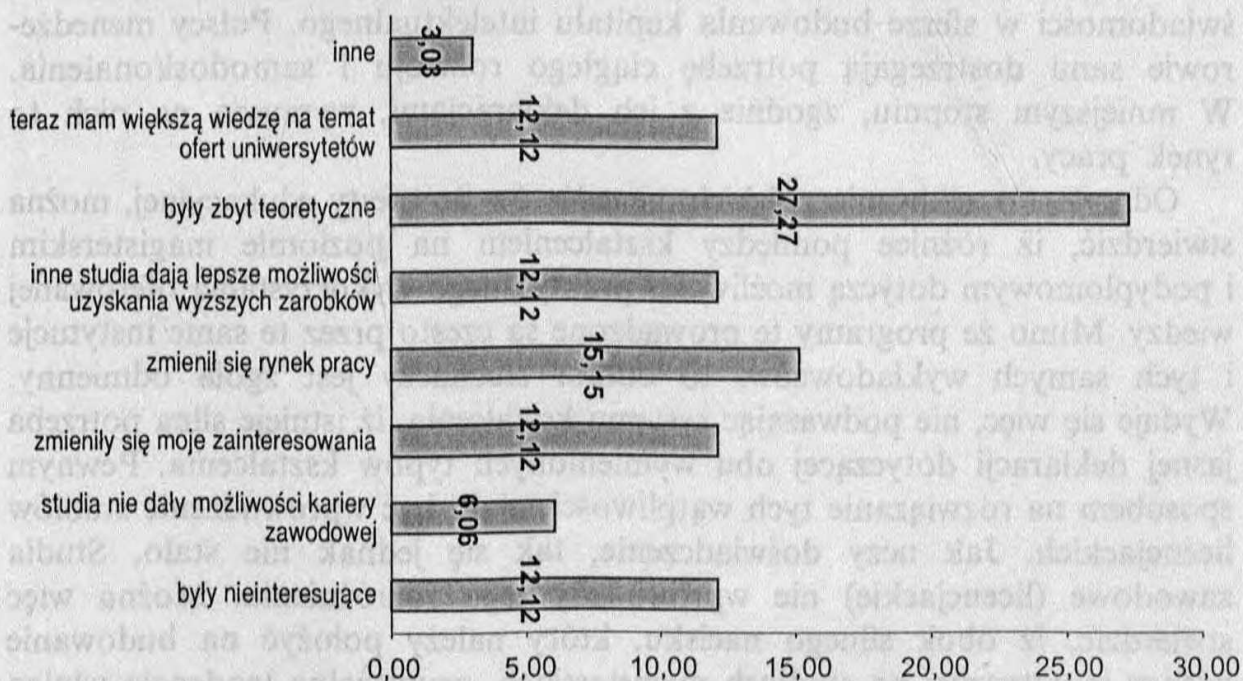
W pewnym stopniu odpowiedź na sformułowane tu pytania można znaleźć w trakcie analizy wyników badań dotyczących opinii respondentów co do słuszności wcześniejszej decyzji o wyborze kierunku studiów magisterskich.

Co czwarty badany chciałby zmienić kierunek studiów, gdyby miał taką możliwość (rys. 4). Wśród tej grupy prawie 1/3 wskazała na to, że ich studia były zbyt teoretyczne. Informacja ta potwierdza, że dobrą stroną studiów magisterskich jest dostarczanie wiedzy teoretycznej. Jednakże uwidacznia również, że oczekiwania studentów są nieco odmienne (rys. 5).



Rysunek 4. Deklarowana chęć zmiany kierunku studiów magisterskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań



Rysunek 5. Przyczyny braku akceptacji wcześniejszej decyzji o wyborze kierunku studiów magisterskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Warto również podkreślić, że respondenci chcący zmienić kierunek studiów wskazywali na zmiany na rynku pracy, które spowodowały nieprzydatność ich studiów. Może to sugerować nieprzydatność ukończonych studiów nie

ze względu na zawartość merytoryczną, ale z powodu zmian ekonomicznych. Z drugiej zaś strony uwypukla to potrzebę monitorowania zmian rynkowych i konieczność wprowadzania zmian w programach nauczania.

4. Podsumowanie

Uwarunkowania współczesnego biznesu skłaniają do poszukiwania trwałych źródeł przewagi konkurencyjnej. Wiedza i kapitał intelektualny jest jednym z najważniejszych zasobów strategicznych każdej organizacji. Z istoty zasobów intelektualnych wynika niska możliwość ich kopiowania i naśladowania przez konkurentów. Zdolności organizacji do konkurowania muszą więc być oparte na tych właśnie zasobach. Wartości intelektualne rozsiane są po całej organizacji. Tkwią one w kulturze organizacyjnej, procesach i systemach. Ich głównym źródłem jest jednak człowiek. Budowanie wiedzy w organizacji musi zatem być oparte na planowym i systematycznym procesie doskonalenia umiejętności i wiedzy pracowników. Badania przeprowadzone przez autorów wskazują, iż polskie firmy nie wykazują jeszcze odpowiedniego poziomu świadomości w sferze budowania kapitału intelektualnego. Polscy menedżerowie sami dostrzegają potrzebę ciągłego rozwoju i samodoskonalenia. W mniejszym stopniu, zgodnie z ich deklaracjami, wymusza na nich to rynek pracy.

Odnosząc oczekiwania polskich menedżerów do oferty edukacyjnej, można stwierdzić, iż różnice pomiędzy kształceniem na poziomie magisterskim i podyplomowym dotyczą możliwości praktycznego wykorzystania oferowanej wiedzy. Mimo że programy te prowadzone są często przez te same instytucje i tych samych wykładowców, to odbiór słuchaczy jest zgoła odmienny. Wydaje się więc, nie podważając systemu kształcenia, iż istnieje silna potrzeba jasnej deklaracji dotyczącej obu wymienionych typów kształcenia. Pewnym sposobem na rozwiązanie tych wątpliwości miało być wprowadzenie studiów licencjackich. Jak uczy doświadczenie, tak się jednak nie stało. Studia zawodowe (licencjackie) nie wprowadziły tego rozróżnienia. Można więc stwierdzić, iż obok silnego nacisku, który należy położyć na budowanie wiedzy teoretycznej na studiach magisterskich, zauważalną tendencją winien być aplikacyjny charakter przekazywanej wiedzy. Ma to szczególne uzasadnienie na kierunkach ekonomicznych. Dzięki połączeniu dobrych teoretycznych fundamentów z wiedzą o praktycznym charakterze kapitał intelektualny polskich menedżerów, przedsiębiorstw i gospodarki będzie uzyskiwał większą wartość, podnosząc jednocześnie ich konkurencyjność.

Robert Kozielski, Dariusz Trzmielak

THE ROLE OF UNDER- AND POSTGRADUATED STUDIES IN CREATING KNOWLEDGE CAPITAL

The key for any successful market activity at the beginning of 21st century lies in the ability of its personnel to increase their future oriented knowledge skills. This begins with identifying and understanding the forces that shape the future and extends to which they can be evaluated. The article deals with changes in the business in which the intellectual resources play the crucial role. In the article, we will look at the factors that make personnel more self-improvement oriented. The examples are founded on the study based on marketing research. The survey seeks out causes, which drive managers and staff to be active and improved their knowledge.

1. Wprowadzenie

Marketing nowoczesny, koncepcja organizacji uczącej się, która umożliwia
wiedzę, aby była efektywnie budowana organizacją prywatną. Wymaga to
w szczególności, aby organizacja była otwarta na zmiany i innowacje.
W latach 70. XX wieku, kiedy to nastąpiła zmiana w sposobie
organizacji pracy, zaczęły się pojawiać nowe typy organizacji, które
nie były już tak hierarchiczne i sztywne, jak dotychczas. Organizacje
te były bardziej elastyczne i łatwiej przystosowały się do zmieniających
się warunków rynkowych. W tym czasie zaczęły się pojawiać nowe
typy organizacji, które były bardziej elastyczne i łatwiej przystosowały
się do zmieniających się warunków rynkowych. W tym czasie zaczęły
się pojawiać nowe typy organizacji, które były bardziej elastyczne i
łatwiej przystosowały się do zmieniających się warunków rynkowych.
W tym czasie zaczęły się pojawiać nowe typy organizacji, które były
bardziej elastyczne i łatwiej przystosowały się do zmieniających się
warunków rynkowych. W tym czasie zaczęły się pojawiać nowe typy
organizacji, które były bardziej elastyczne i łatwiej przystosowały się
do zmieniających się warunków rynkowych. W tym czasie zaczęły się
pojawiać nowe typy organizacji, które były bardziej elastyczne i łatwiej
przystosowały się do zmieniających się warunków rynkowych.

1. D. Deane Chambliss, 1969-1971, "The Organization of the Firm: A Study of
Marketing in Large-Scale Organizations", in *Marketing: A Study of the Firm*,
Chicago: Markov, 1969, pp. 100-110.

** 19. Kultura Marketingu, Wydawnictwo Ekonomiczne.