

Prowadzimy politykę wspierającą rozwój naukowy, np. wprowadziliśmy ograniczenie długości zatrudnienia na stanowisku adiunkta bez habilitacji. Stymulowaliśmy – także finansowo – zdobywanie stopnia doktora habilitowanego oraz uzyskiwanie tytułu profesora. Mamy sparymetryzowane wewnętrzne systemy podziału środków na badania statutowe na poszczególnych wydziałach. Zachęcamy i wspieramy aktywność w zakresie pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na badania.

Stawiamy na rozwój badań naukowych

■ **Rozmowa z prof. Marianem Gorynią, rektorem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu**

Wszystkie samodzielne publiczne uczelnie ekonomiczne mają już długą historię – należą do najstarszych uczelni w kraju, przetrwały różne czasy i dziś, jak się wydaje, mają się dobrze. Nie ma się was kryzys demograficzny?

– Kryzys demograficzny jest wyzwaniem dla wszystkich szkół wyższych w Polsce. Publiczne uczelnie ekonomiczne dotyka mniej niż inne ze względu na naszą silną pozycję. Pięć uczelni tworzących Konferencję Rektorów Uczelni Ekonomicznych to absolutna czołówka spośród oferujących kształcenie ekonomiczne w Polsce. Na przykład na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu liczba studentów studiów stacjonarnych nieznacznie rośnie. We wszystkich uczelniach KRUE spada natomiast liczba studentów niestacjonarnych, co może być skutkiem niżu demograficznego albo też „przeżywaniem się” tego typu studiów. Na zmniejszenie ich atrakcyjności wpływa także zapewne nasycenie rynku pracy kadrami z wyższym wykształceniem oraz to, że studentom studiów stacjonarnych udaje się godzić naukę z pracą zawodową. Na wszystkich uczelniach należących do KRUE odpowiedzią na spadek liczby studentów z Polski jest rozwój studiów anglojęzycznych, głównie dla obcokrajowców, rozwój ustawicznej edukacji menedżerskiej, intensyfikacja badań naukowych i współpracy z biznesem. Możemy powiedzieć, że niż demograficzny nas dotyka, ale potrafimy sobie z nim radzić.

■ **Co sprawia, że wciąż nie narzekacie na brak chętnych do studiowania?**

– Wykształcenie ekonomiczne ma charakter uniwersalny w tym sensie, że będzie zawsze potrzebne, więc uczelnie o tym profilu są mniej narażone na wahania wynikające z przejściowej mody. Najlepiej świadczą o tym długookresowe analizy rynku pracy. Absolwenci uczelni ekonomicznych, zwłaszcza tych najlepszych, radzą sobie na nim

doskonale. Każda szkoła zrzeszona w KRUE ma swoje silne strony i nimi przede wszystkim przyciąga studentów. Zainteresowanie studiami na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu wynika z silnej pozycji i prestiżu. Jesteśmy znani jako bardzo dobra uczelnia, reprezentująca wysoki poziom akademicki i naukowy, dobrze łącząca teorię z praktyką, oferująca rzetelne wykształcenie, świetnie przygotowująca do wejścia na wymagający rynek pracy. Młodzi ludzie chcą u nas studiować przede wszystkim dlatego, że wiedzą, jak bardzo pomoże im to w realizacji planów i marzeń o dobrej pracy i udanym życiu. Dostosowujemy ofertę dydaktyczną do zmieniających się warunków rynkowych, np. w nadchodzącym roku akademickim uruchamiamy we współpracy z UAM studia II stopnia na kierunkach prawno-ekonomicznym i aplikacje Internetu rzeczy, jesteśmy w ciągłym dialogu z przyszłymi pracodawcami i dyskutujemy o ich potrzebach kadrowych. UEP znajduje się wysoko w rankingach, co potwierdza naszą dbałość o jakość nauczania. Dla niektórych studentów znaczenie ma również dobra reputacja miasta: wielkopolska i poznańska solidność i porządek, dobre położenie komunikacyjne, bliskość Niemiec, a także umiarkowane koszty życia. Nie bez znaczenia jest zróżnicowana i zrównoważona gospodarka regionu, bogata oferta kulturalna i wyróżniająca się gastronomia. Poznań jest miastem zielonym, mniej niż inne zanieczyszczonym i dlatego cechuje się wysoką jakością życia. Łącznie dają to komplet argumentów przemawiających za wyborem Uniwersytetu Ekonomicznego jako miejsca studiowania.

W podobny sposób można rysować profil wszystkich pięciu uczelni skupionych w KRUE – za każdym razem uzyskujemy zestaw atutów zdecydowanie przeważających nad słabościami, jednoznacznie przemawiający do kandydatów na studia.

■ **Czy za tym stoi także dobra sytuacja finansowa? Jedna z uczelni – uważana za wiodącą – przeszła przez okres obowiązkowego programu naprawczego.**

– Tak, i doprowadziło to ją do uzyskania pozytywnych i stale się poprawiających wyników finansowych. Co do zasady można więc powiedzieć, że pod względem finansowym uczelnia KRUE radzą sobie nieźle.

Sytuacja finansowa UEP jest bardzo dobra. Wdrożyliśmy program dostosowawczy, doskonalimy system rachunkowości zarządczej, utworzyliśmy Dział Controllingu, który monitoruje płynność finansową uczelni. Przy podejmowaniu ważnych decyzji brane są pod uwagę konsekwencje finansowe, jakie mogą one spowodować.

Rektorzy uczelni ekonomicznych przeprowadzili benchmarking, jednak nie opublikowano jego wyników. Tak bardzo są zawstydzające?

– Wyniki uczelni ekonomicznych jako grupy nie są złe. To, co uzyskaliśmy w wyniku benchmarkingu, to są dane dla partnerów projektu benchmarkingowego, to narzędzie zarządcze. Są tam uporządkowane dane, które każda uczelnia jest zobowiązana udostępniać. Chodzi tylko o sposób ich zebrania, analizy i prezentacji. Nie było powodu, by publikować dane, które i tak są dostępne w nieco innej, rozproszonej postaci (BIP), a przy tym bardzo obszerne. Konkretnie wnioski wyciągamy do celów zarządczych lub przekazujemy w bieżącej komunikacji z otoczeniem. Wyjęte z kontekstu wyniki benchmarkingu mogłyby pokazać zdeformowany obraz naszych uczelni.

Stwierdzenie, że szkoły wyższe – podobnie jak firmy – konkurują ze sobą, nie jest odkrywcze. Świadomość ta jednak nie w jednakowym stopniu jest rozpowszechniona wśród rektorów. Potoczne pojmowanie rywalizacji pozwala dostrzec tylko wybrane jej aspekty, które najczęściej sprowadzają się do monitorowania i komentowania pozycji



Prof. Marian Gorynia (ur. w 1956 r.) jest rektorem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Wcześniej pełnił funkcję prodziekana Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu oraz prorektora ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą. Prowadzi badania w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw, strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, strategii inwestorów zagranicznych w Polsce, ekspansji firm polskich na rynki międzynarodowe, mezoekonomii i polityki wspierania konkurencyjności. Kierował 5 zewnętrznymi grupami badawczymi. Wypromował 13 doktorów.

Prof. Gorynia jest m.in. Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych, wiceprzewodniczącym Kolegium Rektorów Miasta Poznania, członkiem Kapituły Nagrody Gospodarczej Prezydenta RP, a także członkiem Wielkopolskiej Rady Trzydziestu. Należy do European International Business Academy, International Management Development Association, Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.

uczelni w różnych rankingach. Potrzebna jest jednak głębsza refleksja nad tym, dlaczego nasza uczelnia jest lepsza od innych albo inne uczelnie są lepsze od naszej. Projekt benchmarkingowy uczelni skupionych w KRUE daje szansę głębszego wniknięcia w przyczyny zajmowanych przez nie pozycji. Wieloaspektowy opis pokazuje spektrum możliwości, zakresy zmienności pod względem analizowanych parametrów oraz stwarza podstawy do porównania uczelni według wielu kryteriów. Jest swego rodzaju zdjęciem rentgenowskim konkurujących uczelni. Uwzględnione w projekcie zmienne mają zazwyczaj jednoznaczną interpretację: ich wartość daje się zakwalifikować jako poprawną albo niezadowolającą. Jako rektor dowiaduję się więc, pod jakimi względami Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu „odstaje” od swoich głównych konkurentów. Otrzymuję tym samym sygnał, by rozważyć podjęcie kroków prowadzących do poprawy sytuacji. Innymi słowy, wiedza o osiągnięciach naszych konkurentów wyzwała w nas konieczność podjęcia działań, by co najmniej im dorównać. Jednocześnie jednak „morfologia uczelni” obnaża wobec naszych rywali zarówno źródła naszej słabości, jak i siły. Oznacza to, że konkurencja może podjąć działania imitujące, prowadzące

do neutralizacji naszych przewag. Zasygnalizowane zaledwie korzyści i zagrożenia z prowadzenia analiz benchmarkingowych dają, w moim przekonaniu, wynik per saldo pozytywny. Warto się porównać z rywalami, starannie zinterpretować wyniki, zrozumieć je, by między innymi na tej podstawie poszukiwać drogi do poprawy naszej konkurencyjności. Dodatkowo pozytywnym efektem takich porównań jest szeroko rozumiana profesjonalizacja działania wszystkich uczestniczących w projekcie uczelni, co może się przyczynić do zwiększenia zainteresowania studiami ekonomicznymi.

■ **Proszę wymienić słabe strony tego rodzaju uczelni, szczególnie własnej.**

– Słabą stroną jest z pewnością wzrost biurokracji. Jednak w dużym stopniu wynika on z przepisów ogólnych, do których uczelnie muszą się stosować, np. dyscyplina zamówień publicznych, znaczne zwiększenie zakresu decyzji podejmowanych w trybie administracyjnym itp. W uczelniach ekonomicznych mniejszy udział w przychodach mają badania naukowe. Studia ekonomiczne nie są także z reguły uznawane za dziedziny wiodące, o podstawowym znaczeniu dla rozwoju kraju, dlatego zwykle omija nas preferencyjne

finansowanie z budżetu państwa, np. w postaci kierunków zamawianych. W zakresie kształcenia ekonomicznego zdecydowanie najsilniejsza jest też konkurencja, zarówno ze strony uczelni publicznych, jak i niepublicznych. Naszą względną słabością jest też niższy – w porównaniu np. z uczelniami medycznymi – stopień internacjonalizacji, co jest efektem obowiązujących reguł uznawalności dyplomów.

■ **Mocną stroną Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu jest nauka. Skąd taki wynik? Jakże jeszcze macie mocne strony?**

– Nasza silna pozycja naukowa wynika po pierwsze z solidnych podstaw historycznych w tym zakresie – mamy znaczący dorobek naukowy 90 lat funkcjonowania. Powstało u nas co najmniej kilka znanych w Polsce i za granicą szkół naukowych skupionych wokół wybitnych profesorów, co stworzyło tradycję prowadzenia ambitnych badań. Po drugie, od dawna prowadzimy politykę wspierającą rozwój naukowy, np. wprowadziliśmy ograniczenie długości zatrudnienia na stanowisku adiunkta bez habilitacji. Stymulowaliśmy – także finansowo – zdobywanie stopnia doktora habilitowanego oraz uzyskiwanie tytułu profesora. Mamy sparametryzowane

wewnętrzne systemy podziału środków na badania statutowe na poszczególnych wydziałach. Po trzecie, zachęcamy i wspieramy aktywność w zakresie pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na badania. Chodzi tutaj przede wszystkim o wsparcie organizacyjno-administracyjne. Po czwarte, oprócz innych źródeł finansowania międzynarodowej aktywności naukowej mamy także wydzielony fundusz na wspomaganie uczestnictwa w konferencjach i sympozjach. Nasze mocne strony to również świetne relacje z biznesem, studia doktoranckie, silny marketing, sprawność organizacyjna i sport studencki.

Przez długi czas symbolem UEP był brązowy wieżowiec w samym centrum Poznania. Czy ten symbol odejdzie w niepamięć? Ostatnie lata przyniosły rozbudowę infrastruktury uniwersytetu, i to w sytuacji kryzysu demograficznego. Nie jest to nadmierny rozpęd inwestycyjny?

– Jakże skromnie wyglądają inwestycje UEP w porównaniu np. do inwestycji UAM czy Politechniki Poznańskiej. „Nadmierne rozpęd inwestycyjny” to gruba przesada. Nasz nowy budynek Centrum Edukacyjnego Usług Elektronicznych jest odpowiedzią na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy. Przeznaczony jest do kształcenia ekonomistów w zakresie najnowszych technologii informacyjnych. Mieszczą się w nim specjalistyczne laboratoria poświęcone kształceniu w zakresie modelowania procesów biznesowych, Internetu rzeczy, Internetu następnej generacji, wirtualnej i wzbogaconej rzeczywistości, symulacji funkcjonowania światowych rynków kapitałowych. To stwarza duże możliwości poprawy jakości nauczania. Jeśli przeanalizujemy liczby kształconych na UEP studentów, to okaże się, że były one najwyższe na przełomie wieków, ale jeśli uwzględnimy wyłącznie liczby studentów stacjonarnych, to apogeum osiągnęły w ostatnich 4-5 latach. Wspomniany budynek poprawił studentom warunki do nauki i ułatwił pracę naszym pracownikom.

Na czym polegają badania naukowe w dziedzinie ekonomii? Skąd bierzecie środki na badania? Czy odczuwacie problem z ich finansowaniem? Z jakich źródeł można je finansować?

– Badania naukowe z dziedziny ekonomii dotyczą różnych problemów z zakresu gospodarowania, zarówno w skali makro, a więc gospodarki narodowej, jak i mikro, czyli przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Środki na badania pochodzą z budżetu, m.in. na utrzymanie potencjału badawczego, z publicznych agencji jak NCN czy NCBR, z instytucji międzynarodowych, np. unijnych, oraz z biznesu. Oczywiście jest problem niedostatecznego finansowania, wynikający m.in. z niedoceniań nauki ekonomicznych z punktu widzenia priorytetów rozwojowych państwa. Chcielibyśmy więcej środków pozyskiwać z programów badawczych Unii Europejskiej i z biznesu. Wyróżnikiem UEP wśród uczelni ekonomicznych jest relatywnie najwyższy udział środków na badania w budżecie uczelni.

Na ile uczelnia ekonomiczna może powiązać swoje istnienie z rynkiem edukacyjnym i gospodarką, zdobyć stamtąd pieniądze na działalność? Jaką część budżetu UEP stanowią środki z płatnej dydaktyki, grantów zewnętrznych i kontraktów biznesowych? Jakie mają one znaczenie w strukturze budżetu uczelni? Czego bez nich nie dałoby się zrobić?

– Jako uczelnia publiczna jesteśmy finansowani przede wszystkim z budżetu państwa. Środki własne stanowią ok 40% budżetu uczelni. Pochodzą głównie z komercyjnej działalności dydaktycznej: niestacjonarnych studiów doktoranckich, niestacjonarnych studiów I i II stopnia, studiów podyplomowych i szkoleń oraz grantów naukowych. Środki te służą głównie pokrywaniu kosztów związanych z prowadzeniem określonej komercyjnej działalności dydaktycznej oraz działalności naukowej, w tym kosztów wynagrodzeń. Szkoda, że ciągle tematem tabu jest w Polsce odpłatność za studia stacjonarne na uczelniach publicznych. Dobrym przykładem umiętego powiązania działalności UEP – i w ogóle uczelni ekonomicznych – z rynkiem edukacyjnym są prestiżowe studia executive MBA, które, co ciekawe, nie mają formalnego statusu, zaliczane są do studiów podyplomowych. O randze konkretnego programu świadczy wyłącznie pozycja, jaką zdobył on na rynku edukacyjnym. Pozycja w rankingu, a także międzynarodowe akredytacje przekładają się na liczbę chętnych na studia w tym programie. Podejmujemy działania na rzecz rozwoju odpłatnych form dydaktyki, głównie studiów anglojęzycznych i edukacji menedżerskiej, aplikujemy o granty rozwojowe. Kształcimy dla biznesu, a nawet zaczynamy to robić wspólnie z biznesem. We współpracy z firmami z kapitałem niemieckim działającymi w Polsce (np. Lidl) przygotowujemy tzw. studia dualne. Chcemy w tym zakresie osiągnąć jeszcze więcej.

Gdzie jest przyszłość uczelni ekonomicznych: w kształceniu akademickim czy praktycznym? W samodzielności czy może raczej w połączeniu z uniwersytetami?

– Przyszłość można widzieć dwójako: to kształcenie praktyczne z jednoczesnym zachowaniem kształcenia akademickiego opartego na wynikach badań naukowych. I w odwrotnej kolejności: przyszłość to kształcenie akademickie z należytym odniesieniem do praktyki. Oba podejścia są słuszne. Jesteśmy uniwersytetem, a nie wyższą szkołą zawodową. Wydaje się, że problem kształcenia akademickiego i praktycznego jest przejaskrawiany. Z jednej strony wiadomo, że większość absolwentów będzie pracować w gospodarce, czyli w praktyce wykorzystywać zdobytą na uniwersytecie wiedzę. Praktyka ma jednak to do siebie, że ciągle i coraz szybciej się zmienia. Nie można więc dziś wyposażać studenta w umiejętności praktyczne potrzebne za 10 lat. Z drugiej strony uczelnia może wykształcić nawyk uczenia się, co będzie przydatne w przyszłości do zdobywania nowych umiejętności. Dobre podstawy teoretyczne, zrozumienie świata połączone z wyobraźnią, otwartość wydają się być na dłuższą metę bardziej przydatne, aniżeli proste, wyuczone mechanicznie umiejętności.

Dylemat: samodzielnie czy z uniwersytetami wydaje się być trochę sztuczny. Przecież jesteśmy uniwersytetem. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy się zamykać, bo jesteśmy samowystarczalni. To byłby fałszywy trop. Jesteśmy za dobrą współpracą z innymi uczelniami, nie tylko z uniwersytetami, ale także z politechnikami i innymi. Na przykład wspólnie z Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza prowadzimy kierunek prawno-ekonomiczny. Być może, tego dziś nie wiemy, zmierzamy w kierunku systemu, w którym masowo i praktycznie, ale na przyzwoitym poziomie, będziemy kształcić studentów tylko na I stopniu studiów. Przestrzegałbym tutaj jednak przed nazbyt konsekwentną realizacją postulatu „praktyczności”. Część studentów poprzestanie na I stopniu, gdyż z punktu widzenia ich kariery zawodowej będzie to wykształcenie wystarczające. Studia II stopnia będą miały bardziej akademicki charakter. Z kolei studia III stopnia, czyli zdecydowanie akademickie, przeznaczone będą dla osób, które w przyszłości zasilą kadre akademicką, a także dla wybitnych praktyków. Spodziewamy się, że w przyszłości rynek pracy zacznie zgłaszać zapotrzebowanie na absolwentów różnych typów, potrzebnych do pełnienia różnych typów, potrzebnych do pełnienia różnych typów, potrzebnych do pełnienia różnych typów. W Polsce od wielu lat w modzie jest wykształcenie wyższe pełne i większość rozpoczynających studia chce po prostu zdobyć tytuł zawodowy magistra. Spoglądając na doświadczenia krajów bardziej rozwiniętych, możemy się domyślać, że to się zmieni.

Rektor staje czasami wobec sytuacji kryzysowych. Miał pan do czynienia choćby z nadużyciami finansowymi pracowników uczelni, w tym kierowniczką biura rektora, oraz z plagiatem popełnionym przez znaną panią profesor. Jak pan i uczelniany zespół PR reagowaliście w takich sytuacjach?

– Kierowanie uczelnią to nie tylko momenty podniosłe i chwile radości z osiągniętych sukcesów. Zdarzają się także sytuacje kryzysowe, trudne i przykre dla społeczności uczelni i jej kierownictwa. Rektor musi na takie zdarzenia reagować. W wymiarze psychologicznym jest to konieczność podjęcia trudnej decyzji o wszczęciu stosownego postępowania wobec osoby o uznanym autorytecie naukowym lub pozycji zawodowej, często osobiście dobrze mu znanej. W wymiarze formalnoprawnym rektora obciąża obowiązek uruchomienia określonej procedury, ze zgłoszeniem podejrzenia popełnienia przestępstwa do właściwych organów władzy.

Istotne znaczenie ma również fakt, że takie sprawy są natychmiast upubliczniane w mediach. Niesie to z sobą ryzyko nadwężenia dobrego imienia uczelni i pojawienia się negatywnych ocen dotyczących – jakże niezasłużenie – wszystkich jej pracowników. W takich trudnych chwilach bezcenne znaczenie ma dla rektora zrozumienie i solidarność ze strony pracowników uczelni. Moje szczęście w sytuacjach kryzysowych polegało na tym, że miałem możliwość działania w takim pozytywnym środowisku.

Rozmawiał Piotr Kieraciński

Forum Akademickie 05/2016