

# Warunki produktywności naukowej

Zawód naukowca lub nauczyciela akademickiego cieszy się wciąż wysokim autorytetem, lecz istnieje deficyt osób o wysokim standardzie merytorycznym i zarazem etycznym, które mogłyby nadać kierunek rozwojowi jednostek naukowych.

*Doskonały władca to taki, o którego istnieniu nikt nie wie.*

Lao-Tze

Jako wieloletni uczestnicy systemu szkolnictwa wyższego obserwujemy jego postępującą degradację. Na tle nowoczesnych, świetnie wyposażonych obiektów dydaktycznych i laboratoriów, sfinansowanych w znakomitej większości przez Unię Europejską, blado wypadają wyniki, które za taką inwestycją iść powinny. Niezbyt wysoka tzw. produktywność naukowa w Polsce ma wiele przyczyn. Części z nich przyglądamy się w niniejszym artykule. Inne postaramy się naświetlić w kolejnych publikacjach.

## Finansowanie nauki

W 2009 roku nakłady na badania i rozwój wyniosły zaledwie 0,64% PKB i stawiano prognozy, iż w 2020 roku wydatki na ten cel osiągną od 1,7 do 1,9% PKB, a w wariantcie pesymistycznym 1,45% PKB (patrz: interpelacja poselska nr 16003 z dn. 11.09.2010). Nie spełnił się nawet scenariusz ostatni, gdyż w 2020 roku nakłady na B+R wyniosły zaledwie 1,39% PKB, z czego jedynie 35% związane było z nakładami na szkolnictwo wyższe (patrz: <http://pvv.pl/9mf>). Reformy następujących po sobie ministrów cerują największe dziury, lecz wciąż pojawiają się nowe. Robimy aluzję do pieniędzy, podczas gdy stereotyp naukowca to pracujący po nocach zapaleniec, który chce zbawić świat.

Brak odpowiednich nakładów państwa na naukę wymusza ustalanie priorytetów i wracamy do łatania dziur. Kluczem do podziału środków na poszczególne jednostki naukowe jest ewaluacja i jej wyniki. Ten temat pominie, gdyż jest on już popularny i szeroko omawiany w „Forum Akademickim”. Bardziej nurtuje nas, jak przyznanymi środkami zarządzają uczelnie.

W całej sprawie nie chodzi bowiem o to, by nauka stała się studnią bez dna, ale o to, by środowisko naukowe potrafiło efektywnie wykorzystać otrzymane środki, które pozwolą mu rozwijać się i dawać korzyści społeczeństwu. Obecnie są ku temu poważne przeszkody.

## Kwalifikacje kierownictwa

Obok działalności dydaktycznej i badawczej w jednostce naukowej jest jeszcze do zagospodarowania obszar działalno-

ści administracyjnej. Warunki płacowe w uczelniach determinują pracowników dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych do poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu, takich jak sprawowanie stanowisk kierowniczych. To zaś powoduje, że żadna z ról nie jest wykonywana do końca prawidłowo, w myśl powiedzenia „jak ktoś jest od wszystkiego, to jest do niczego”. Kierownik rozdarty pomiędzy pisanie artykułów naukowych a zajęciami ze studentami rzadko znajduje czas i ochotę na wsłuchiwanie się w problemy i potrzeby wprowadzania zmian. A kiedy dorzucić do tego brak umiejętności zarządczych kierownika, wysokich wyników pracy nie ma co wyglądać.

Nie bez znaczenia pozostaje też fakt, że stanowisko kierownicze stało się narzędziem politycznym i często może na nie liczyć osoba zaufana, bardzo rzadko posiadająca właściwe kompetencje. Przedstawiony sposób zarządzania skutkuje niewydolnością systemu i opornością procedur administracyjnych. Działania trwają dłużej niżby mogły, a niedoskonałości zarządcze na średnim szczeblu są kompensowane centralizacją podejmowanych decyzji. Sztucznie rozdmuchana ścieżka decyzyjna generuje rozmytą odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Ponadto próba wprowadzenia zmian staje się na tyle trudna i żmudna, że zniechęca potencjalnych inicjatorów. Stosując zasadę Pareto, szacujemy, że 80% pracowników nie chce się przemęczać, a ten styl zarządzania im odpowiada. Z tego powodu tkwimy w status quo.

## Lepiej być biernym

Załóżmy, że pracownik naukowo-dydaktyczny jest aktywny, rozwija się i uzyskuje grant. Przy jego realizacji, szczególnie po raz pierwszy, przejdzie próbę ognia. Począwszy od tego, że kierując się względami merytorycznymi, a więc dobrem prowadzonych prac i uzyskaniem wysokiej jakości wyników, pominął tę czy inną osobę ze swojego otoczenia, nie ujął jej w zespole i sam został kierownikiem grantu. Najczęściej odczuwa on skutki tych decyzji, gdy jego przełożony wykorzystuje dostępne narzędzia i na przykład nie udziela prefinansowania na realizację prac badawczych w danym projekcie.

W zależności od siły charakteru i zaradności grantobiorcy oddaje on kierowanie grantem innej osobie, uzupełnia zespół

o „brakujących” kolegów lub idzie obroną pierwotnie ścieżką (przez mękę). We wszystkich trzech scenariuszach dostaje „po łapach”, więc popada w stan hibernacji, czyli staje się po prostu bierny. Następnym razem przemysli „dobro społeczne” kilka razy.

Skostniałe procedury i brak odpowiednich zachęt do realizacji zmian na lepsze powodują, że większość pracowników naukowo-dydaktycznych nie szuka możliwości samorozwoju, ale godzi się na panujące warunki. Na uczelniach obowiązuje system kar i nagród, który nie odnosi zamierzonego skutku. Jest tak z powodów, o których w artykule pt. *Utopijny uniwersytet dla realistów* napisał profesor Andrzej Blikle (<http://pvv.pl/9mh>). Głównymi wadami takiego „systemu motywacyjnego” jest to, że: skutkuje on pogorszeniem relacji międzyludzkich, skłania do szukania winnego zamiast poszukiwania przyczyn niepowodzeń, zniechęca do podejmowania ryzyka, demotywuje do podejmowania próby zmian w swoim otoczeniu, skłania do gier wojennych, czyli tzw. wyścigu szczurów.

W praktyce związana z niskiej jakości pracą naukową negatywna ocena pracownika, przekładająca się na wyniki ewaluacji jednostki, nie motywuje do działania. Zwykle kara nie jest stosowana, co skutkuje optymalizacją wysiłków pracowników w taki sposób, aby uzyskać niezbędne minimum i mieć „święty spokój”.

Zawód naukowca lub nauczyciela akademickiego cieszy się wciąż wysokim autorytetem w opinii publicznej, lecz istnieje deficyt osób o wysokim standardzie merytorycznym i zarazem etycznym, które mogłyby nadać kierunek rozwojowi jednostek (czy to katedry, instytutu, czy wydziału), a obecnie pracownicy tacy są rozproszeni „po kątach” uczelni. Bez masy krytycznej nie osiągnie się spodziewanych efektów.

### Jak poprawić sytuację?

Zmiany należałoby zacząć od dogłębnej analizy konkretnej sytuacji danej jednostki. Warto w tym celu skorzystać z usług bezstronnej firmy konsultingowej specjalizującej się w realizacji audytów innowacyjności oraz poprawie jakości procesów zarządczych. Co więcej, audyty takie powinny być realizowane okresowo, np. corocznie. Z kolei wyniki tych audytów powinny być podstawą do wprowadzenia odpowiednich zmian w strukturze i funkcjonowaniu danej jednostki.

Do poprawy sytuacji mogłoby się również przyczynić wprowadzenie zmian dotyczących wyborów rektorów, tak aby byli oni wybierani w demokratycznych i powszechnych wyborach, a nie w systemie elektorskim. Takie podejście umożliwiłoby obsadzenie stanowisk kierowniczych osobami z odpowiednim kwalifikacjami oraz posiadającymi autorytet w środowisku akademickim.

Kadra kierownicza powinna posiadać odpowiednie kompetencje, tak więc konieczny jest odpowiedni system szkoleń i możliwości zdobycia doświadczenia przez kierowników. Ponadto stanowiskom powinny być przypisane odpowiednie kwalifikacje osób chcących je piastować. Kolejną propozycją jest spłycenie struktury zarządczej przez decentralizację władzy na uczelniach. Takie podejście wymaga przekazania części odpowiedzialności za podejmowane decyzje kadrze kierowniczej średniego szczebla.

Innym ważnym elementem jest wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla pracowników, opartego nie na systemie kar i nagród, lecz na uczciwym, transparentnym i zrównoważonym systemie wynagradzania pracowników za ich pracę naukową oraz realizację zadań dodatkowych (np. administracyjnych). Dzięki takiemu podejściu będą czerpać satysfakcję z tego, że mają realny wpływ na życie uczelni.

Istotnym elementem w drodze do poprawy pozycji uczelni jest więc także otwarcie się jej władz na głosy pracowników, konsultowanie zmian i branie pod uwagę różnych opinii. Konsultacje ze środowiskiem muszą mieć charakter ustawiczny, a nie okazjonalny, związany np. z wprowadzeniem nowych wymogów co do określonych aspektów funkcjonowania jednostek naukowych. Każdy pracownik powinien mieć świadomość, że może zgłosić swoje uwagi i propozycje zmian oraz że nie zostaną one pozostawione bez rozpatrzenia, lecz będą przedmiotem realnej analizy przeprowadzonej przez powołane do tego celu zespoły eksperckie wspierające kierownictwo uczelni. Z kolei realizowane zmiany powinny być w transparentny sposób komunikowane w całym środowisku uczelni. Dzięki takiemu podejściu zmniejszy się odsetek biernych pracowników, a zwiększy udział osób, które będą miały większą motywację do realizacji zmian na lepsze. Zamiast powszechnego obecnie systemu „zamiatania problemów pod dywan” władze uczelni powinny przyjąć praktykę opartą na realnym rozwiązywaniu sygnalizowanych problemów. Spełnienie takich założeń poprawi motywację do samorozwoju pracowników i zacieśnieni więzi pomiędzy nimi a uczelnią, na której rozwój będą mieli realny, świadomy wpływ, zgodnie z zasadą kaizen: „wszyscy, codziennie, wszędzie”.

Prof. dr hab. inż. Leszek Chybowski, pracownik Katedry Podstaw Budowy Maszyn i Materiałoznawstwa Akademii Morskiej w Szczecinie

Prof. dr hab. inż. Wojciech Przetakiewicz, emerytowany profesor Akademii Morskiej w Szczecinie i Wojskowej Akademii Technicznej



rys. Sławomir Makul