

REFORMY NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Julita **Jabłeczka**, Hanna **Gulczyńska**, Ewa **Świerzbowska-Kowalik** Strategie pozyskiwania i utrzymania zasobów a przetrwanie oraz rozwój organizacji naukowych: przykład trzech placówek Polskiej Akademii Nauk

W artykule przedstawiono wyniki badań nad strategią przetrwania i rozwoju organizacji naukowych w warunkach towarzyszących transformacji sfery badań naukowych w Polsce po 1990 r. Przyjęto, iż przetrwanie organizacji zdeterminowane jest zdolnością pozyskiwania i utrzymania takich zasobów jak środki finansowe, materialne (infrastruktura), zasoby ludzkie, a także (co jest charakterystyczne dla instytucji naukowych) autonomia, prestiż i pozycja organizacji w systemie nauki oraz legitymizacja instytucji w jej otoczeniu społecznym.

Wyniki badań opierają się na studium trzech instytutów Polskiej Akademii Nauk. Analiza empiryczna objęła następujące zagadnienia: 1) strategie związane z przededefiniowaniem podstawowych zadań i merytorycznego profilu organizacji (domena, zakres działania, prace badawcze, podjęcie zadań edukacyjnych, realizacja prac pozabadawczych); 2) strategie pozyskiwania oraz utrzymania istniejących zasobów ludzkich (zmiany poziomu i struktury zatrudnienia, problemy z rekrutacją pracowników i polityką personalną, systemem płac itp.); 3) strategie zdobywania zasobów finansowych oraz rozwój infrastruktury materialnej (zmiany poziomu i struktury przychodów według różnych strumieni finansowania budżetowego i pozabudżetowego, sytuacja lokalowa, wyposażenie); 4) rola autonomii instytutów, zdobywanie pozycji naukowej i legitymizacji w otoczeniu, a także zmiany systemu kierowania oraz przedsięwzięcia nastawione na zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów.

Uwagi wstępne

Zmiany przepisów prawnych wprowadzające nowe rozwiązania strukturalne i mechanizmy finansowania badań naukowych, zainicjowane w Polsce w 1991 r., stworzyły nowe warunki działalności instytucji naukowych i zapoczątkowały okres transformacji sfery badawczej. Kształt rozwiązań prawnych, a następnie kierunek polityki naukowej prowadzonej przez powołany ustawą Komitet Badań Naukowych, zostały podporządkowane założeniom (nigdzie nie wyartykułowanym *explicite*), iż rolą państwa jest stwarzanie warunków i reguł funkcjonowania sfery badawczej oraz jej finansowanie, natomiast do społeczności naukowej i instytucji badawczych, które uzyskały znaczny zakres autonomii, należy kontrola standardów naukowych i podejmowanie oddolnych inicjatyw. Reguły te dotyczyły także samego procesu transformacji sfery badań naukowych: zakres oraz kierunek zmian reformatorskich i restrukturyzacyjnych w placówkach naukowych nie został poddany ogólnym naciskom politycznym czy biurokratycznym.

Zasady dystrybucji środków na badania naukowe zostały ujednoczone dla wszystkich placówek naukowych, niezależnie od ich umiejscowienia w strukturze administracyjnej „pionów” nauki. Opierają się one na uzależnieniu wysokości dotacji dla instytucji od wyników oceny placówki (kategoryzacja). O kierunku restrukturyzacji decydowały same instytucje – instrumentem pośrednim wymuszania takiej adaptacji przez państwo (ściślej – przez KBN) było przekazanie instytutom – zależnie od przyznanej kategorii – większej lub ograniczonej dotacji instytucjonalnej (środków na działalność statutową) i ewentualnie dodatkowo – środków na restrukturyzację, jeśli placówka zdecydowała się na zmiany.

Poprzez regulacje prawne wprowadzono zróżnicowanie form finansowania badań przez państwo, przy jednoczesnym oparciu wszystkich tych form na zasadach konkurencji i oceny wniosków. Dotyczyło to zarówno finansowania statutowego, jak i innych kanałów finansowania, np. projektów badawczych, projektów zamawianych, celowych czy inwestycji. Zwiększeniu liczby strumieni finansowania towarzyszyło jednocześnie scentralizowanie budżetowego finansowania badań w ramach jednego źródła – KBN. Jednakże środki budżetowe to nie jedyne potencjalne źródło wsparcia, przepisy zezwalają instytucjom państwowym na zdobywanie środków spoza budżetu, w wyniku realizacji zleceń badawczych, a także na podjęcie działalności gospodarczej. Wszystkie te zmiany warunków po reformie mogą wpływać na sytuację placówek badawczych, na możliwości ich restrukturyzacji oraz na ich przetrwanie i rozwój.

O trudnej sytuacji w sferze nauki od 1991 r. zadecydowało z jednej strony ograniczenie funduszy na badania ze wszystkich źródeł, w wyniku zmniejszenia środków na naukę w budżecie państwa i inflację, z drugiej zaś – zmniejszenie zainteresowania gospodarki wynikami badań. Nastąpiło zatem generalnie znaczne ograniczenie dostępności zasobów w otoczeniu organizacji naukowych.

Cel, przedmiot, zakres badań i metody badawcze

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań dotyczących strategii przetrwania i rozwoju organizacji badawczych w opisanych wyżej warunkach transformacji sfery badawczej. Zgodnie z definicją P. Simona, strategią nazywamy tu „ciąg decyzji

określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu” (Simon 1976). Według jednego z ujęć teorii organizacji przyjęliśmy, iż instytucje badawcze, podobnie jak inne organizacje, są grupami społecznymi, które starają się przystosowywać i przetrwać w konkretnych warunkach (Scott 1992). Przetrwanie organizacji zdeterminowane jest zdolnością pozyskiwania zasobów (Pfeffer, Salancik 1978). Zasoby potrzebne do funkcjonowania organizacji można podzielić na środki finansowe, materialne (infrastruktura) i zasoby ludzkie. Cechą charakterystyczną instytucji naukowych jest to, że ich przetrwanie warunkują także takie zasoby jak: autonomia, prestiż i pozycja organizacji w systemie nauki oraz legitymizacja instytucji w jej otoczeniu społecznym.

Wyniki badań opierają się na studium trzech przypadków – instytutów Polskiej Akademii Nauk. Każdy z tych instytutów działa w innym segmencie otoczenia naukowego (w innej dziedzinie nauki).

Badania przebiegały w dwóch etapach. Pierwszy rozpoczęto w 1995 r. w ramach międzynarodowego programu badań nad transformacją systemów badawczych Europy Środkowej i Wschodniej, finansowanego przez rząd niemiecki. Badania obejmowały instytuty akademii nauk działające w 12 krajach postkomunistycznych – po trzy lub cztery z każdego kraju. Materiały zebrane późną wiosną 1995 r. opierały się na ujednoczonym zestawie problemów i metodologii oraz obejmowały różne źródła: dokumenty (statuty, regulaminy, sprawozdania, plany badawcze), dane statystyczne o sytuacji akademii nauk i danego instytutu oraz wywiady (co najmniej 3) z pracownikami każdego instytutu: z przedstawicielem dyrekcji lub/i rady naukowej, administracji oraz jednym z pracowników naukowych. Założono anonimowość respondentów, w niektórych krajach (w tym w Polsce) także anonimowość samych instytutów – jawna pozostaje jedynie grupa nauk, które dana placówka reprezentuje. Zebrany materiał miał charakter czysto opisowy i został wykorzystany do przygotowania międzynarodowych porównań poszczególnych problemów.

Niniejsze opracowanie dotyczy jedynie polskich instytutów. Wspomniany wyżej materiał skrócono i przededagowano w sposób pozwalający na zaobserwowanie strategii nastawionych na przetrwanie i rozwój w sytuacji ograniczonej dostępności zasobów w latach 1991–1995. Opis oparty na analizie empirycznej wzbogacono o podstawowe przemyslenia teoretyczne, które pomogły w uporządkowaniu materiału empirycznego, a jednocześnie pozwoliły wyjaśnić zaobserwowane strategie instytutów.

Analiza empiryczna objęła zmiany adaptacyjne nastawione na:

– **pozyskiwanie zasobów związane z przedefiniowaniem podstawowych zadań i merytorycznego profilu organizacji** (domena, zakres działania, prace badawcze oraz podjęcie innych zadań, związane z pozyskiwaniem potencjalnych sponsorów, a także poszukiwaniem grup odniesienia dla wytworów działań i aktywności instytutu, którymi mogą być: środowisko naukowe, użytkownicy badań, studenci, inni klienci instytutu);

– **pozyskiwanie i utrzymanie istniejących zasobów ludzkich** (zmiany poziomu i struktury zatrudnienia, problemy z rekrutacją pracowników i polityką personalną, systemem płac itd.);

– **zdobywanie zasobów finansowych, gospodarkę zasobami i rozwój infrastruktury materialnej** (zmiany poziomu i struktury przychodów według różnych strumieni finansowania budżetowego i pozabudżetowego, sytuacja lokalowa, wyposażenie);

– **rolę i zakres autonomii placówki** oraz jej wewnętrznych jednostek, **systemu kierowania**, a także przedsięwzięć nastawionych na zwiększenie skuteczności pozyskiwania i efektywności wykorzystania zasobów.

Choć badania dotyczyły przede wszystkim okresu bezpośrednio po reformie, w celu określenia zakresu i charakteru transformacji konieczne było sięgnięcie w przeszłość, do czasu utworzenia placówek oraz ich ewolucji merytorycznej.

Trzy instytucje wybrane do badań działają w różnych dziedzinach, których potencjalne praktyczne znaczenie dotyczy innych sfer. Zakładałyśmy, iż, podobnie jak w większości instytutów PAN, dominują w nich badania poznawcze. Placówki zwane w tekście umownie A i B reprezentują różne dyscypliny nauk przyrodniczych, a instytucja C – nauki społeczno-ekonomiczne; prace naukowe Instytutu A mogłyby mieć potencjalne praktyczne znaczenie dla przemysłu, prace Instytutu B – dla rolnictwa, medycyny i związanych z nimi branż, działalność zaś Instytutu C – dla administracji różnego szczebla oraz kierownictwa przedsiębiorstw. Ponieważ każdy z tych instytutów oceniany jest przez inny zespół KBN, przyznający środki na finansowanie statutowe, instytuty te nie konkurują ze sobą bezpośrednio o środki budżetowe, działają bowiem w innym segmencie otoczenia naukowego.

Sytuacja instytutów Polskiej Akademii Nauk w latach 1991–1994

Zanim omówimy wyniki studium trzech wybranych instytutów, przedstawimy ogólną sytuację placówek Polskiej Akademii Nauk w latach 1991–1994¹.

Zasoby finansowe instytutów Polskiej Akademii Nauk

Statystyka wykazuje, że w latach 1991–1994, a więc w pierwszym i najważniejszym dla transformacji okresie, rozdział środków budżetowych na naukę (obejmujących wszystkie formy finansowania) między trzy piony organizacyjne, tzn. instytuty PAN, jednostki badawcze podległe resortom gospodarczym oraz szkoły wyższe, nie był równomierny. W 1991 r. placówki PAN otrzymały 20% ogółu środków na naukę, ale w następnych latach ich udział spadł do 17–18%. Spadek udziału instytutów resortowych w całości wydatków na naukę był jeszcze większy: w 1991 r. ich udział wynosił 49%, a w 1992 r. już tylko 39%. Natomiast udział sektora uczelni w tym okresie wzrósł o 11% – z 23% do 34%.

Występując o środki statutowe, placówki PAN od początku odnosiły sukcesy świadczące o ich wysokim poziomie naukowym: w 1992 r. 76% instytutów PAN, a w 1994 r. jeszcze więcej, bo aż 84%, uzyskało najwyższą kategorię – A. W tym samym czasie tę najwyższą kategorię uzyskało tylko 25% instytutów resortowych i jedynie 22% instytutów uczelnianych (por. tabela 1).

Jeśli jednak analizować wielkość środków przekazanych instytutom PAN na działalność statutową w cenach stałych (według poziomu z 1991 r.), to okaże się, że poziom finansowania w 1994 r. stanowił tylko 60,3% sumy z 1991 r. Spadek ten dla instytutów PAN – w porównaniu z całą nauką i innymi pionami badawczymi – był najwyższy (np. uczelnie w 1994 r. otrzymały łącznie blisko 90% sumy z 1991 r.).

¹ Jeśli nie zaznaczono inaczej, wszystkie dane podane w tym rozdziale pochodzą ze *Sprawozdania Polskiej Akademii Nauk za 1994 rok* (1995).

Tabela 1
Kategorie uzyskane przez instytuty badawcze w wyniku oceny wniosków statutowych według sektora badań w latach 1992–1994

Instytuty	Kategoria								N = 100%
	A		B		C		bez kategorii		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
1992									
Resortowe	59	25	83	35	62	26	35	15	239
PAN	62	76	15	18	2	2	3	4	82
Szkół wyższych	119	22	178	33	157	29	85	16	539
Ogółem	240	28	276	32	221	26	123	14	860
1993									
Resortowe	66	29,6	85	38,1	61	27,4	11	4,9	223
PAN	65	78,3	14	16,9	3	3,6	1	1,2	83
Szkół wyższych	211	25,0	254	30,1	211	25,0	169	20,0	845
Ogółem	342	29,7	353	30,7	275	23,9	181	15,7	1151
1994									
Resortowe	69	30,8	85	37,8	62	27,6	9	4,0	225
PAN	69	84,2	11	13,4	2	2,4	–	–	82
Szkół wyższych	216	26,9	249	31,1	194	24,2	143	17,8	802
Ogółem	354	31,9	345	31,1	258	23,3	152	13,7	1109

Źródło: *Sprawozdania KBN* (1992, 1993, 1994).

Tabela 2
Spadek nakładów na finansowanie statutowe w latach 1991–1994 (ceny stałe, rok 1991 = 100%)

Sektor nauki	1991	1992 ^a	1993 ^a	1994 ^a
Instytuty PAN	100	62,02	56,58	60,28
Instytuty resortowe	100	87,75	73,62	78,05
Instytuty szkół wyższych ^b	100	95,89	74,42	89,93
Nauka ogółem	100	83,14	69,15	76,80

^a Procent środków z 1991 r.

^b Dane obejmują środki na badania własne i środki na finansowanie statutowe.

Źródło: *Sprawozdanie PAN...* (1995).

Różnice dotyczące zmniejszenia udziału dotacji dla placówek PAN i uczelni wynikają – jak się zdaje – w dużej mierze z faktu nakładania się dwóch zjawisk. Po pierwsze, przy stałej liczbie placówek PAN występujących w latach 1992–1994 o środki statutowe następował jednocześnie ogromny wzrost liczby jednostek z uczelni starających się o te środki: w 1992 r. było ich 539, a w 1994 r. 802. Drugie zjawisko to inflacja ocen jednostek z sektora uczelni: co roku coraz więcej instytutów uczelnianych otrzymywało podwyższone kategorie

i tym samym prawo do większej dotacji, podczas gdy poziom ocen większości instytutów PAN (ocenionych już na początku wysoko) nie podnosił się: w 1992 r. kategorię A otrzymało 119 jednostek z uczelni, a w 1994 r. niemal dwukrotnie więcej, bo 216. W tym samym okresie w pionie PAN w 1992 r. kategorię A otrzymało 62 instytutów, a w 1994 r. 69. Tak więc instytuty PAN niejako padły ofiarą stałego utrzymywania wysokiego poziomu naukowego.

Analiza struktury przychodów placówek PAN wykazuje, iż instytuty te mają najczęściej orientację akademicką i nastawione są głównie na finansowanie budżetowe. W 1992 r. przychody spoza budżetu stanowiły ok. 24% ogółu przychodów instytutów PAN, a w 1994 r. nawet nieco zmalały, do poziomu 22%. Przychody zewnętrzne są rzadko wynikiem prac użytecznych dla gospodarki; częściej są to natomiast „inne” przychody, które nie mają wiele wspólnego z pracą badawczą.

Zasoby kadrowe instytutów Polskiej Akademii Nauk

Kurczy się także potencjał kadrowy instytutów PAN. W 1991 r. pracowało tu blisko 11 tys. osób, a w 1994 r. już tylko niewiele ponad 9 tys., zmalała przede wszystkim liczba pracowników technicznych i administracji. Podczas gdy liczba profesorów rosła, malała liczba adiunktów i asystentów. Oznacza to, iż kadra naukowa PAN starzeje się (tabela 3).

Tabela 3
Zatrudnienie w instytutach PAN w latach 1991–1994

Rok	Pracownicy badawczy					Inni pracownicy	Ogółem
	łącznie	profesorowie	docenci	adiunkci	asystenci		
1991	4395	698	648	1935	1114	6428	10 823
1992	4087	708	609	1807	963	5201	9288
1993	4125	753	580	1808	984	5131	9256
1994	4172	771	587	1816	998	5039	9211

Źródło: Jak do tabeli 2 oraz materiały KBN z marca 1995 r.

Poszerzenie misji instytutów Polskiej Akademii Nauk o edukację

Instytuty PAN zwiększają swój udział w procesach kształcenia. Edukacja młodej kadry może przebiegać w ramach tradycyjnej formy (asystentury) lub w postaci zorganizowanych studiów doktoranckich. Te ostatnie nie mają zbyt wielkiego zakresu: w 1994 r. na studiach tego typu kształciło się 391 osób (w tym 203 to doktoranci w naukach społecznych, a 115 w naukach matematyczno-fizyczno-chemicznych). Rozwijają się natomiast zaangażowanie instytutów PAN w kształcenie na poziomie wyższym. W 1994 r. w placówkach PAN odbywało praktyki 318 studentów, prace magisterskie w placówkach PAN pod kierunkiem ich pracowników realizowały 234 osoby, a w uczelniach macierzystych pod kierunkiem promotorów z PAN – 104 osoby. Pracownicy instytutów PAN prowadzą działalność dydaktyczną w uczelniach przeważnie na zasadzie indywidualnego zaangażowania (681 osób), rzadziej

na podstawie umowy instytutu ze szkołą wyższą (110 osób). Poza tym 193 osoby prowadziły w 1994 r. inne zajęcia dydaktyczne, poza zajęciami ze studentami. Największa liczba uczonych zaangażowanych w dydaktykę wywodzi się z placówek podlegających Wydziałowi I PAN (nauki społeczne) oraz Wydziałowi II (nauki matematyczne, fizyczne i chemiczne). Tylko pracownicy 7 placówek PAN w ogóle nie prowadzą takich zajęć. Nie ma niestety najważniejszych danych – na temat zaangażowania pracowników PAN w dydaktykę realizowaną w szkołach założonych przy Akademii. Te informacje wskazywałyby na nowy fenomen, który pojawił się po reformie: na instytucjonalne, samodzielne zaangażowanie instytutów PAN w kształcenie na poziomie wyższym i podyplomowym.

Wyniki studium przypadków trzech instytutów Polskiej Akademii Nauk

Pozycja naukowa i domena działania (profil) instytutu

Instytuty, które przed 1990 r. cieszyły się dużym prestiżem naukowym i zatrudniały kadrę naukową na najwyższym poziomie, od początku reformy były uprzywilejowane, miały bowiem większą szansę na uzyskanie wyższej kategorii statutowej oraz większych środków z KBN już w momencie dokonywania pierwszej kategoryzacji instytutów.

- **Instytut A (IA)** funkcjonuje w dziedzinie, której pozycja w Polsce od lat była ustabilizowana na bardzo dobrym poziomie międzynarodowym. Jak twierdzili respondenci, pozycja naukowa tej placówki „zawsze była silna”. Dlatego IA już w trakcie pierwszej oceny otrzymał kategorię A, którą udało mu się zachować przez następne lata.

- **Instytut B (IB)** działa w dziedzinie dynamicznie rozwijającej się na świecie, która w wielu krajach od co najmniej kilkunastu lat ma priorytet. Podobnie jak IA, także IB od 1991 r. utrzymuje kategorię A.

- **Instytut C (IC)** reprezentuje dziedzinę nauki, w której rozwój teoretyczny, badania stosowane, a także podejmowane problemy badawcze bardziej niż w innych dziedzinach były związane w przeszłości z ówczesnym systemem społeczno-gospodarczym, a kierunek podejmowanych badań był podatny na wpływy dogmatów ideologicznych. W momencie rozpoczęcia transformacji ustrojowej dotychczasowa wiedza, rozwinięta na potrzeby poprzedniego systemu, okazała się nieprzydatna. Losy IC wskazują na trudną dla niego sytuację: instytut początkowo zlikwidowano, a powstała w to miejsce nowa placówka, po początkowych trudnościach (kategoria D w momencie powstania) otrzymała kolejno kategorię C, a następnie kategorię B (wówczas, gdy w placówce podjęto się zadania wykształcenia nowej generacji kadry, o nowych kwalifikacjach).

Przedstawienie historii i zakresu działalności instytutów w okresie przed reformą wskazuje, że zmiany profilu działania następowały od momentu ich utworzenia, a zmiany podjęte po reformie w IA i IB nie były szczególnie rewolucyjne, polegały bowiem na kontynuacji i – według respondentów – na „wzmocnieniu podstawowych trendów”. Losy tych dwóch instytutów są dość zbliżone, choć istnieją między nimi pewne różnice szczegółowe. Jak mówili respondenci, obydwa zostały powołane w połowie lat pięćdziesiątych i stopniowo rozszerzały zakres działania, szczególnie w latach siedemdziesiątych, jako wynik ekstensywnego rozwoju nauki (jak to określił jeden z rozmówców – w ramach „wszechogarniających” wielkich programów badawczych).

Instytut A

Profil tej placówki od końca lat sześćdziesiątych (kiedy to znaczna część badań miała charakter aplikacyjny) zmieniał się stopniowo w kierunku badań podstawowych. Dalszy proces ograniczania badań stosowanych następował po 1990 r., co znalazło odbicie w formalnych przepisach – według regulaminu uchwalonego w IA w 1993 r. głównym zadaniem Instytutu jest „prowadzenie w obszarze [A...] badań naukowych o **dużym znaczeniu poznawczym**”.

Podkreślenie **dużego** znaczenia poznawczego badań oznacza koncentrację tematyki; nacisk na **poznawcze** (a więc niekomercyjne) badania można chyba interpretować jako zawężenie domeny działalności badawczej i nakierowanie IA na jedno podstawowe źródło zasobów – finansowanie publiczne. Wydaje się, że świadczy o tym także fakt, iż według regulaminu Instytut może współuczestniczyć w działalności gospodarczej powiązanej z jego tematyką naukową, wymagającej wysoko kwalifikowanych specjalistów i/lub trudno dostępnej aparatury, „ale działalność ta nie powinna ograniczać w znaczącym stopniu podstawowej działalności Instytutu”; ponadto „o jej zakresie decyduje dyrektor Instytutu”. W ten sposób formalnie starano się zapewnić proakademicką orientację Instytutu, ograniczając możliwości nacisków zewnętrznych, by zarabiał on na swe utrzymanie kosztem badań podstawowych. W IA, oprócz prac *stricte* badawczych, przygotowuje się także ekspertyzy naukowe, opracowania wykorzystujące prace pomiarowe (realizowane są one przez laboratorium specjalistyczne Instytutu), wreszcie prace usługowe lub produkcyjne, wykonywane przez zakład doświadczalny (który jest na własnym rozrachunku gospodarczym, ale pozostaje częścią Instytutu) oraz przez pion techniczny. Część takich prac usługowych realizuje się na rzecz uczelni i innych instytutów „za często symboliczne opłaty” – według respondentów władze Instytutu nie traktują takich prac jako działalności dochodowej „zdając sobie sprawę z trudnej sytuacji finansowej innych instytucji badawczych”. Można skomentować, iż przez taką „antykomercyjną” czy też kooperacyjną strategię Instytut A pozbawia się jednak zasobów finansowych.

Według respondentów przed 1990 r. utrzymywano w IA wysoki poziom badań, m.in. dzięki związkom z nauką światową: „kładziono nacisk na wysoki poziom naukowy prac, dokonując odpowiedniej aktualizacji tematyki i struktury”. Po reformie „nastąpiło zaostrzenie tych kryteriów”, tzn. „większa koncentracja tematyki badań, skupienie na tematyce aktualnie rozwiązywanej w tej dziedzinie na świecie i większe otwarcie na świat”.

Jeśli chodzi o prace utylitarne, to obecnie „decyduje nie plan, ale rynek i realny popyt na określone prace, a za tym idą zlecenia z instytucji zainteresowanych wynikami prac”. Z tego też powodu, zdaniem respondentów, zmalał udział tych prac w ogólnej działalności Instytutu, gdyż brakuje zainteresowania badaniami ze strony przedsiębiorstw, mających trudności kapitałowe i przechodzących obecnie restrukturyzację. Prace aplikacyjne w IA wynoszą obecnie „kilka do kilkunastu procent”. Prace zlecane Instytutowi przez przemysł dotyczą raczej spraw doraźnych, a nie rozwiązywania strategicznych problemów przedsiębiorstw. Powody ograniczenia zakresu prac utylitarnych, według jednego z respondentów, tkwią nie tylko po stronie popytu, ale także po stronie podaży – prace te absorbują potencjał intelektualny pracownika, co powoduje spadek produktywności naukowej mierzonej liczbą publikacji czy cytowań, a to wyłącznie one liczą się w wewnętrznych ocenach kadrowych przeprowadzanych w tym instytucie.

Z analizy Instytutu A wynika, że zarówno profil instytutu nastawionego na badania podstawowe, jak i wewnętrzny, opisany dalej, system stymulowania do większej produktywności naukowej zatrudnionych tu uczonych, a także wspomniana niechęć do komercjalizacji usług są spójnymi elementami orientacji proakademickiej: nacisku na specyficzne dla nauki zasoby akademickie (reputację naukową) i tym samym na osiąganie jak najlepszego poziomu wskaźników branych pod uwagę przy zdobywaniu zasobów finansowych z budżetu. Utrzymywanie kategorii A i wyższych dotacji niż instytuty o niższej kategorii świadczy o relatywnym sukcesie tej strategii, przynajmniej w krótkim, kilkuletnim okresie.

Instytut B

Losy Instytutu B były nieco bardziej złożone. Zdaniem respondentów, wokół specjalności, którą rozwijano w tej placówce w pewnych okresach przed 1990 r. „istniało wiele kontrowersji o podłożu ideologicznym i pewna niechęć decydentów szczybla centralnego do jej rozwoju”. Jednak mimo to „Instytut był dobrze finansowany”; pod koniec lat osiemdziesiątych zaplanowano i w 1989 r. rozpoczęto wielkie inwestycje związane z rozbudową i unowocześnieniem infrastruktury badawczej Instytutu. Także w tej placówce badania miały przed reformą charakter ekstensywny. Już w latach osiemdziesiątych uważano jednak w IB, że „przy dużym rozproszeniu tematycznym mniejsze są możliwości działania i mniejsze efekty. Koncentracja pozwala na współpracę, lepsze wykorzystanie potencjału. Po reformie powstały lepsze warunki na dokonanie takiej koncentracji – redefinicja celów nastąpiła w 1989 r.”. Rozpoczęto wówczas program rozwoju dziedziny, oparty na ścisłej kooperacji z kilkoma przodującymi na świecie laboratoriami zagranicznymi, przyjęto także, iż umacnianiu pozycji placówki w nauce posłuży zacieśnienie współpracy w ramach samego Instytutu, stworzenie środowiska operującego wspólnymi, nowoczesnymi metodami badawczymi. Zdaniem respondentów – na tym skupiono główne wysiłki restrukturyzacyjne.

W placówce B zawsze dominowały i nadal prowadzi się prace o charakterze podstawowym, tzn. podejmowane z powodu zainteresowań badaczy, a nie ze względu na ich walory praktyczne. Prace aplikacyjne stanowią „niewielki odsetek badań”. Zaangażowanie w prace utylitarne mogłoby być dodatkowym źródłem przychodów, pytałyśmy więc o przyczyny braku takich prac. Respondenci deklarowali zainteresowanie Instytutu podejmowaniem prac, które mogłyby znaleźć praktyczne zastosowanie, twierdzono jednak, iż takie badania nie są realizowane głównie z powodu braku potencjalnych klientów oraz słabego, nienowoczesnego i borykającego się z własnymi problemami przemysłu.

Instytut C

Odmienne przykład ewolucji organizacyjnej stanowi Instytut C. Z formalnego punktu widzenia jest to instytucja nowa, powołana w 1991 r., jednak zbudowana została na trzonie kadry instytutu zlikwidowanego w 1990 r. Placówka C, oprócz kadry, przejęła także część majątku (w tym część lokali) swej poprzedniczki i dlatego została potraktowana w naszej analizie jako następczyni i w pewnej mierze kontynuatorka jej działalności.

Losy i charakter naukowy poprzednika IC w całym okresie jego istnienia kształtowały nieco inne czynniki niż pozostałych instytutów: „były to w równej mierze względy politycz-

ne, potencjalne zainteresowania praktyki, co koncepcje kolejnych jego dyrektorów” – twierdzili rozmówcy. Powołany w latach siedemdziesiątych instytut początkowo był nastawiony na prace dla praktyki i projektowanie, w późniejszym okresie (zwłaszcza w latach osiemdziesiątych) ukierunkowywał się na prace teoretyczne i analizy modelowe, „podejmując zagadnienia i wykorzystując ujęcia ważne w ówczesnych warunkach ustrojowych”. Po likwidacji instytucja ta odrodziła się – jak to określił jeden z respondentów „mimo niesprzyjającego klimatu politycznego w nauce wokół nauk społecznych” – jako mała placówka badawcza. W porównaniu z pozostałymi, badanymi przez nas instytutami, w IC nastąpiły najgłębsze zmiany domeny działania: przystosowano profil badawczy do nowych potrzeb, a przede wszystkim zaplanowano w największym zakresie podjęcie samodzielnych zadań edukacyjnych.

Odmienne niż w Instytucie A, według statutu przyjętego przez placówkę C Instytut ma prowadzić zarówno prace podstawowe, jak i stosowane. Czy w praktyce taki jest rzeczywiście profil IC – zdania respondentów na ten temat są podzielone. Wyniki naszych studiów sugerują, że badania podstawowe zostały przesunięte na dalszy plan. Zdecydowało o tym m.in. przyznanie Instytutowi C przez KBN niższej kategorii i dotacji statutowej, realizacja tylko jednego projektu badawczego, a tym samym brak środków, nie wystarczających nie tylko na pokrycie bezpośrednich kosztów badań i płac, ale nawet na utrzymanie instytutu. Konieczne więc było rozwinięcie działalności przynoszącej dodatkowe dochody, by nie doprowadzić do upadku tej instytucji. Podjęto się realizacji prac o charakterze aplikacyjnym: prac umownych oraz ekspertyz dla agencji rządowych, ministerstw i samorządów lokalnych, o bardzo ważnej tematyce, aktualnej w obecnych warunkach transformacji (problematyka ta leży zresztą w obszarze statutowych kompetencji Instytutu C).

Podjęcie działalności edukacyjnej jako metoda wzmocnienia pozycji naukowej, legitymizacji i pozyskania zasobów kadrowych

We wszystkich badanych instytutach nastąpiło rozszerzenie zakresu działania poprzez **instytucjonalne** zaangażowanie w realizację działalności dydaktycznej na poziomie licencjatu lub magisterium. Jest to sytuacja nietypowa dla instytutów PAN, w których podejmowanie pracy dydaktycznej następuje najczęściej z **indywidualnej inicjatywy pracowników** i nie jest strategią instytucjonalną. Warto w tym miejscu zauważyć, że badane przez nas instytuty angażowały się w procesy kształcenia dzięki stosowaniu różnorodnych wybiegów formalnych, gdyż kształcenie nie należy do statutowych zadań PAN, ponadto instytuty PAN nie miały osobowości prawnej, a więc formalnej autonomii, i jako takie nie mogły tworzyć uczelni.

Chociaż respondenci ze wszystkich badanych przez nas placówek uzasadniali podjęcie działalności edukacyjnej faktem, że praca naukowa to nie tylko tworzenie, ale także przekazywanie wiedzy, a – jak stwierdził respondent z IC – „oderwanie się od kształcenia grozi wyjałowieniem”, w rzeczywistości, dla wszystkich trzech badanych placówek jest to sposób na wzmocnienie legitymizacji w środowisku naukowym, zważywszy na krytykę PAN za brak zaangażowania w kształcenie na poziomie wyższym (kształcenie doktorów w instytutach PAN było prowadzone także przed reformą). Dla Instytutu C dydaktyka to także istotne źródło przychodów finansowych z czesnego studentów. Formy zaangażowania badanych placówek w dydaktykę są w każdym badanym przypadku nieco odmienne.

Instytut A

Instytuty A i B zaangażowały się intensywnie w proces kształcenia, jednak w ich przypadku – odmiennie niż w Instytucie C – ta nowa funkcja nie była decydującym warunkiem przetrwania – nie stanowiła niezbędnego warunku legitymizacji ich istnienia w KBN i nie wpłynęła na poprawę sytuacji finansowej instytucji ani jej pracowników.

W 1993 r. przy Instytucie A utworzono szkołę, mającą początkowo uprawnienia do prowadzenia studiów licencjackich, a następnie magisterskich. Jest to uczelnia niepaństwowa, ale nie ma ona charakteru przedsięwzięcia komercyjnego. Jej właścicielem jest fundacja założona przez grupę profesorów PAN. Grupę placówek wspierających stanowią cztery instytuty PAN (w tym Instytut A) oraz jeden instytut resortowy, z tych instytucji pochodzi kadra nauczająca. Instytuty wspierające szkołę udostępniają swe laboratoria, biblioteki, sieć komputerową i zaplecze socjalne oraz pomieszczenia na sale wykładowe. Jak mówią władze szkoły, u podstaw jej założenia leżało przekonanie, iż „w instytutach badawczych PAN i niektórych instytutach resortowych zatrudniona jest duża grupa uczonych reprezentujących wysoki poziom naukowy, którzy, bez wyraźnego powodu, nie są wykorzystywani w procesie kształcenia”. W czasie, w którym prowadziliśmy badania szkoła pobierała bardzo niskie czesne od studentów, a uczeni prowadzący tam zajęcia nie otrzymywali żadnego wynagrodzenia. Uczelnia daje wykształcenie o charakterze interdyscyplinarnym. Absolwenci mający predyspozycje i zamiłowanie do pracy naukowej mogą podjąć studia doktoranckie w którymś z instytutów PAN.

Instytut A kontynuuje prowadzone od lat różne formy zarówno indywidualnej, jak i instytucjonalnej współpracy z uczelniami. Co roku prowadzi tam zajęcia ok. 1/4 profesury i ok. 10% doktorantów. Udział pracowników Instytutu w pracy dydaktycznej na rzecz uczelni rozszerza się, przybierając formę współpracy instytucjonalnej. Instytut zaoferował zorganizowanie u siebie ćwiczeń specjalistycznych dla dyplomantów, podpisano w tej sprawie stosowne porozumienie z jedną z uczelni państwowych, opracowano projekt podobnego porozumienia z inną uczelnią. Pracownicy Instytutu od dawna sprawują opiekę nad magistrantami, choć ma ona charakter nieformalny.

Instytut B

Według respondentów z Instytutu B w zasadzie każdy z naukowców tam zatrudnionych jest związany z dydaktyką. Pracownicy IB prowadzą różne formy kształcenia lub dokształcania w kilku uczelniach oraz w innych instytutach i towarzystwach naukowych zainteresowanych domeną działania w IB, także za granicą.

W odróżnieniu od placówek A i C, które, tworząc przy instytutach szkoły, powołały odrębne, konkurencyjne wobec sektora państwowego szkolnictwa instytucje edukacyjne, Instytut B oparł swoje uczestnictwo w dydaktyce na zasadzie współpracy instytucjonalnej z uczelnią państwową.

W 1990 r. nastąpiło formalne związanie się IB z pokrewnym problematyką wydziałem uczelni państwowej, a jeden z zakładów tego wydziału został ulokowany w placówce B. Od tamtej pory, wspólnie z pracownikami szkoły, prowadzi na swym terenie działalność dydaktyczną. Przybiera ona różne formy. Są to wspólne wykłady, program ćwiczeń dla wybranych grup studentów w laboratoriach Instytutu, współpraca w prowadzeniu prac magisterskich.

Odbывают się tu kursy fakultatywne dla wyższych lat studiów oraz letnie przeddyplomowe zajęcia laboratoryjne. W ramach rozszerzania funkcji dydaktycznej podjęto decyzje o powołaniu filii IB przy uczelni w innym mieście.

W okresie objętym badaniami ani wykładowcy z Instytutu B, ani sam Instytut nie mieli z tytułu dydaktyki w uczelni żadnych dochodów oprócz współfinansowania inwestycji i kosztów utrzymania infrastruktury przez wspomnianą szkołę wyższą.

Instytut C

W IC obecnie prowadzi się krótkie i dłuższe kursy kształcące oraz podyplomowe. Są one płatne i finansowane przede wszystkim przez firmy delegujące swych pracowników. Najważniejsza część dydaktyki realizowana jest jednak przez pracowników IC w ramach szkoły, afiliowanej przy tym instytucji. Jest to uczelnia niepaństwowa, powołana przez fundację działającą w dziedzinie C, założona przez dwie organizacje, z których jedną jest PAN. Według statutu tej uczelni zasadniczym jej celem jest prowadzenie studiów zawodowych (licencjat) z zakresu C oraz różnorodnych kursów podyplomowych. W ramach programu TEMPUS placówka C opracowała program dwuletnich, pomagisterskich kursów *Master of Business Administration* (MBA), które zainaugurowano już w 1992 r. Studenci płacą wysokie czesne, a szkoła kształci kadrę na potrzeby szeroko rozumianej gospodarki.

W efekcie podjęcia działalności dydaktycznej i prac umownych na rzecz praktyki Instytut C stał się najmniej uzależniony od KBN, ponieważ 50% jego przychodów pochodzi spoza budżetu, tzn. z działalności szkoły (opłaty studentów) oraz ze zleceń i ekspertyz. Oba typy działalności pozwalają także na dodatkowe dochody pracowników poza zasadniczym uposażeniem (otrzymują oni honoraria za wykłady). Wedle koncepcji dyrekcji, w przyszłości powinno nastąpić odwrócenie proporcji: trzonem działania placówki C ma być szkoła i kształcenie, a jej pracownicy prowadzić będą również (a nie przede wszystkim) badania naukowe.

Zasoby finansowe i materialne (sytuacja lokalowa, wyposażenie)

Instytut A

Jak już wspomniano, Instytut A na samym początku nowego systemu finansowania otrzymał najwyższą kategorię (A), która uprawnia do maksymalnego poziomu dotacji. Jednakże, według respondentów, instytut ten nigdy nie otrzymał z budżetu (w ramach wszystkich kanałów finansowania łącznie) sumy wystarczającej na pokrycie kosztów planowanych badań. Środków starcza jedynie na utrzymanie placówki i płace, niewiele pozostaje na badania. Remonty finansuje się często kosztem wynagrodzeń (w instytutach PAN składa się na nie pensja podstawowa oraz premia, która w przypadku wydatków na remonty ulega zmniejszeniu). W latach 1992 i 1994 Instytut otrzymał także pewną niewielką sumę na restrukturyzację i urządzenia specjalne oraz na współpracę z zagranicą (finansowaną w ramach umów międzyrządowych), ale nie były to, według respondentów, kwoty wystarczające. Bez względu na wzrost dotacji dla IA z roku na rok nie nadąża za inflacją, a odwołania od decyzji finansowych niewiele dają (np., według obliczeń IA, średni przyrost dotacji statutowych na 1995 r. w stosunku do roku poprzedniego dla KBN wyniósł – w cenach bieżących

– 26%, natomiast dla Instytutu A nieco ponad 20%). „Nie da się już dokonać ani redukcji pracowników, ani też zakresu prac bez szkody dla rozwoju tej dziedziny nauki – co można było zredukować, już zmniejszono” – stwierdził jeden z respondentów.

Pewną rolę w uzupełnianiu przychodów odgrywają granty z KBN, które jednocześnie pozwalają na pokrycie kosztów bezpośrednich badań oraz na realizację autonomii merytorycznej badaczy. Pracownicy występując o granty mają pełną swobodę kształtowania tematyki badawczej. Rośnie wskaźnik sukcesu tych wystąpień, obecnie wynosi on w Instytucie A 50–60% (średnia dla KBN wynosi 25%). W realizacji grantów w 1995 r. uczestniczyło łącznie blisko 60% pracowników naukowych Instytutu A. W 1991 r. (kiedy KBN uruchomił system grantów) w IA realizowano 10 projektów badawczych, po 4 latach, w 1994 r., już 36. Jednak środki przyznawane na projekty badawcze są relatywnie coraz mniejsze – w 1991 r. granty stanowiły 4,5% wartości dotacji statutowej, a w 1994 r. 13%.

W tej sytuacji władze Instytutu nastawiły się na zwiększenie racjonalności podziału dotacji statutowej: wprowadzono system ocen i punktów preferencyjnych za osiągnięcia badawcze uczonych i na jego podstawie rozdzielane są środki między zakłady. Z drugiej strony, poszczególni pracownicy IA motywowani są do starań o granty i podnoszenia w ten sposób pozycji naukowej Instytutu, a jednocześnie zwiększania jego zasobów finansowych. W tym celu wprowadzono system „grantów wewnętrznych”, służących finansowaniu prac rozpoznawczych, do etapu przygotowania koncepcji, na którym możliwe jest wystąpienie o grant do KBN. Owe granty wewnętrzne są przyznawane proporcjonalnie do liczby punktów otrzymanych przez zakład za publikacje i cytowania.

Instytut nie korzysta z innych możliwości finansowania z budżetu, takich jak projekty zamawiane czy celowe, które nastawione są na finansowanie prac stosowanych. Także środki uzyskiwane spoza budżetu są niewielkie, choć ich udział w całości przychodów Instytutu wzrósł z 3,6% w 1991 r. do 12,6% w 1994 r.

Niektóre jednostki struktury wewnętrznej Instytutu realizują prace zlecane, w tym tylko część ma charakter naukowy lub zawiera elementy pracy naukowej – są to zlecenia jednostek gospodarczych lub ekspertyzy oraz usługi laboratorium specjalistycznego (przeważnie testy i pomiary). Prace w pionie technicznym dotyczą np. produkcji i usług warsztatów mechanicznych wytwarzających przyrządy i szkło laboratoryjne. Inne usługi to wykonywanie odbitek xero, działalność wydawnicza czy wreszcie wynajem lokali (statystyka przychodów zewnętrznych nie obejmuje zakładów doświadczalnych, które działają na własnym rachunku). Cenioną przez respondentów, „znaczną” pozycją przychodów pozabudżetowych przez kilka lat były odsetki bankowe od funduszy na wysoko oprocentowanych rachunkach długoterminowych.

Zbyt skromne, według badanych, przychody Instytutu znajdują odbicie w jego polityce płacowej. W opinii respondentów – teoretycznie – system wynagrodzeń w instytutach PAN jest dość elastyczny i daje możliwość nagradzania za dobre wyniki. Trudno jest jednak różnicować płace w warunkach bardzo niskich uposażeń, sprzeciwiają się temu związki zawodowe, dlatego też w IA wprowadzony system punktów preferencyjnych powiązany jest z zasadą awansów (oznacza to coroczne przeszerogowanie do wyższej grupy uposażeń). Możliwości dodatkowych zarobków kadry ze zleceń badawczych, które mogłyby poprawić sytuację finansową uczonych z IA, określa się jako niewielkie, szacuje się także, iż zarabkowanie pracowników Instytutu poza macierzystą jednostką ma charakter sporadyczny. Mimo niskich uposażeń, w IA panuje „duch akademicki i etos czystej nauki”, czego wyrazem może

być negatywny stosunek dyrekcji do honorariów za realizację grantów, które przyznaje KBN (według jednego z respondentów grant sam w sobie jest już nagrodą, daje bowiem uczonemu możliwość realizacji badań), stąd też bezpłatny lub nisko płatny charakter usług świadczonych innym instytucjom badawczym przez laboratoria Instytutu czy wreszcie niepobieranie wynagrodzenia za prace dydaktyczne w szkole przez wykładowców z Instytutu.

Władze Instytutu A „z zadowoleniem przyjęłyby szerszy udział Instytutu w pracach na rzecz praktyki”, co mogłoby nieco poprawić sytuację finansową placówki, jednak bariera tkwi, ich zdaniem, po stronie gospodarki. W tej sytuacji przyszłe losy Instytutu zależą, w opinii respondentów, przede wszystkim od państwowych nakładów na naukę, od powstania fundacji i ewentualnych programów finansowanych ze źródeł zagranicznych.

Warunki lokalowe Instytutu A od lat pozostają bez zmian. Instytut jest usytuowany w pobliżu innego pokrewnego profilem instytutu PAN, z którym wspólnie korzysta z laboratoriów specjalistycznych oraz biblioteki, będącej jedną z najlepszych w kraju w tej dziedzinie. Jednak warunki pracy biblioteki są określane jako trudne, występują problemy w dostępie do zbiorów, sflaczonych na zbyt małej powierzchni, nie ma odrębnego pomieszczenia dla pracowni reprograficznej, czytników filmów i mikrofilmów. „Niemożliwe jest unowocześnienie biblioteki przez rozwój informacji komputerowej” – twierdzą respondenci. (Należy jednak zauważyć, iż – mimo trudnej sytuacji lokalowej biblioteki – część pomieszczeń instytutowych jest wynajmowana w celach dochodowych).

Aparatura w Instytucie A „ulega stopniowemu odnawianiu, aczkolwiek niewystarczająco w stosunku do potrzeb” – środki na wyposażenie otrzymano poprzez różne formy finansowania z budżetu. W Instytucie nie prowadzi się jednak systematycznych analiz stopnia zużycia aparatury.

Instytut B

Według części respondentów, sytuacja finansowa Instytutu B przed reformą była dobra, placówka otrzymywała także środki na aparaturę, w 1989 r. rozpoczęto poważne inwestycje. Po reformie, mimo utrzymywania kategorii A, instytut ten otrzymuje niewystarczające środki instytucjonalne z budżetu. Analiza przeprowadzona w IB wykazała, że w okresie objętym badaniami wielkość przyznanej dotacji stanowiła 43–69% wartości środków wnioskowanych przez tę placówkę.

„Wobec niskiej dotacji i faktu, iż nie można zmniejszać części przeznaczanej na pokrycie kosztów utrzymania Instytutu i konieczne jest zapewnienie minimalnych płac określonych tabelą, czy skreślać konkretnych programów, obcina się w tej placówce kwotę przydzielaną zakładom na bezpośrednie koszty badań określaną w przeliczeniu na 1 pracownika naukowego” – mówili respondenci. Zdaniem naszych rozmówców, ograniczanie dotacji prowadzi do redukcji działalności badawczej. Środki przeznaczone na badania są wydawane według preferencji poszczególnych zakładów, głównie na odczynniki i materiały, ale nie starcza ich na inne konieczne wydatki, takie jak prenumerata czasopism, zakup programów komputerowych itd. (Warto zaznaczyć, że podobnie jak IA, także IB prowadzi prace eksperymentalne, które oznaczają bardzo wysokie koszty materiałowe i koszty inwestycyjne związane ze specjalistyczną aparaturą; struktura bezpośrednich kosztów badań jest odmienna w IC, w którym takie koszty nie występują, co może wpływać na inne uwarunkowania finansowe tego instytutu).

Wysoko cenione są granty jako metoda finansowania badań, według respondentów IB wskaźnik sukcesu jest dwukrotnie wyższy niż średnio dla KBN. Liczba realizowanych grantów w poszczególnych latach stopniowo wzrastała: w 1991 r. realizowano 2 granty, w 1992 r. 11, w 1993 r. 20, w 1994 r. 25. W latach 1994–1995 bardziej niż liczba grantów KBN wzrastała liczba grantów zagranicznych. Wartość dotacji przyznana na granty KBN stanowiła w 1991 r. 4%, a w latach 1992–1994 ok. 16% wartości dotacji statutowej.

Respondenci twierdzą, że Instytut B nie prowadzi żadnych prac, które nie miałyby charakteru działalności naukowej, niewielką liczbę prac o charakterze stosowanym oraz niemal nie uzyskuje wpływów zewnętrznych z działalności pozabudawczej (w 1991 r. udział środków pozabudżetowych w ogólnych przychodach wynosił ok. 7%, po dwóch latach spadł do poziomu 0,5%). Nowych możliwości pozyskiwania takich środków respondenci nie dostrzegali „choć gdyby takie były, na pewno by z nich skorzystano”.

Od 1989 r. nastąpiły bardzo korzystne zmiany w infrastrukturze materialnej Instytutu B, związane z budową nowego gmachu dla tej placówki. W efekcie w latach 1991–1994 powierzchnia IB wzrosła czterokrotnie. Zmiana infrastruktury jest ważnym elementem transformacji Instytutu. Nowy gmach i jego wyposażenie stwarzają lepsze warunki, ale także nowe wymagania. Inwestycja ta miała charakter strategiczny – gmach budowano „dla tych, którzy przyjdą”. Uwzględniono przy tym zwiększenie udziału Instytutu B w kształceniu oraz przewidziano miejsce do pracy ze studentami. Budowę finansował głównie KBN, część środków otrzymano z uczelni państwowej ze względu na stowarzyszenie części jej wydziału z IB i ścisłą współpracę. Uzupełniano je środkami z operacji kapitałowych i odsetek na rachunkach terminowych (są to wspomniane już źródła przychodów pozabudżetowych). O zakresie poczynionych inwestycji mogą świadczyć środki uzyskane w latach 1991–1994 na inwestycje budowlane i aparaturę: w 1991 r. środki na inwestycje z KBN stanowiły 127% wartości dotacji statutowej dla IB; w latach 1992–1994 dotacje inwestycyjne stanowiły kolejno ok. 180% (1992 r.), 180% (1993 r.) i 149% (1994 r.) wartości dotacji statutowej w danym roku, a środki na zakup aparatury odpowiednio 24% (1992 r.), 26% (1993 r.), i 3% (1994 r.) środków statutowych.

Odrębnie przyznawana, oprócz środków statutowych, duża dotacja KBN na restrukturyzację w latach 1992–1994, związana z przeprowadzką do nowych pomieszczeń, pozwoliła na dokonanie wielu zakupów wyposażenia o standardzie światowym – powstały nowoczesne laboratoria, zakupiono meble, komputery, sieć telekomunikacyjną (w 1993 r. wartość tej dotacji stanowiła aż 24% wartości środków na działalność statutową). Według jednego z respondentów, Instytut B wpadł jednak w „pułapkę inwestycyjną” – dokonano zakupów aparatury, od której są duże odpisy amortyzacyjne, a te można przeznaczać jedynie na nowe zakupy aparatury. Wysoka amortyzacja, koszty utrzymania nowych budynków (opłaty za wodę, ogrzewanie, elektryczność itd.) pochłaniają bardzo dużą część dotacji, co z kolei ogranicza możliwości podnoszenia uposażeń pracowników. W 1993 r. Instytut przeznaczył środki z budżetu także na działalność biblioteki naukowej oraz na rozwój informacji naukowo-technicznej. Uzupełniono księgozbiór oraz opracowano indeks tematyczny do wprowadzenia do sieci komputerowej.

Zdaniem respondentów, mimo ogromnych nakładów inwestycyjnych, środki otrzymane przez Instytut na aparaturę są wciąż nieproporcjonalnie małe. Braki finansowe w tej dziedzinie są uzupełniane z innych źródeł. Instytut otrzymał w darze sprzęt specjalistyczny od producenta zagranicznego. W gmachu Instytutu zamontowano nowoczesną instalację do

badani, która pozostaje własnością producenta amerykańskiego. W ramach nawiązywania współpracy z jednym z instytutów niemieckich zdobyto wyposażenie sieci informatycznej i skorzystano z pomocy specjalisty z tego instytutu, który, dzięki swoim kontaktom, umożliwił zawarcie bardzo korzystnego kontraktu z firmą komputerową. Firma ta udzieliła 50% rabatu na sprzęt.

Działania prowadzone w celu wzbogacenia zasobów materialnych owocują poprawą pozycji Instytutu na rynku naukowym. Dzięki m.in. posiadaniu odpowiedniego wyposażenia (sprzęt i oprogramowanie) Instytut B mógł podjąć negocjacje na temat członkostwa Polski w europejskiej sieci z obszaru działalności naukowej tej placówki, sponsorowanej przez Unię Europejską. Dzięki temu Instytut ma dostęp do głównych banków informacji i otrzymuje aktualne programy przydatne w uprawianej dziedzinie.

Instytut C

Struktura przychodów Instytutu C (ze źródeł krajowych) różni się znacznie od sytuacji instytutów A i B, w których większość przychodów stanowiły środki budżetowe w różnych formach (środki statutowe, granty, inwestycje). W Instytucie C ok. 50% przychodów stanowią środki uzyskane z budżetu, przede wszystkim z dotacji statutowej, a druga połowa to przychody pozabudżetowe ze zleceń, ekspertyz oraz z działalności dydaktycznej (zlecenia otrzymywane są od agend rządowych, administracji lokalnej i przedsiębiorstw).

Jak zgodnie twierdzili nasi rozmówcy, Instytut C nie otrzymał żadnych dotacji państwowych na inwestycje; dotacje statutowe nie starczą nawet na utrzymanie placówki (płaci ona wysoki czynsz za wynajęcie lokalu; przewidywano poprawę sytuacji po przeprowadzce do nowego miejsca).

Na ograniczone finansowanie z budżetu złożyło się, według jednego z respondentów, kilka przyczyn: ogólnie trudna sytuacja nauki, a także fakt, iż dziedziny nauk społecznych nie cieszyły się w KBN dobrą opinią. „To miało ogromne znaczenie: dotacje stamtąd uzyskiwane nie pozwalały na prowadzenie żadnych badań, co doprowadziło do sytuacji, że musiały być one prowadzone tak, jak się to robiło kilka wieków temu, w sytuacji prawie całkowitego braku środków. [...] Brakowało i brakuje pieniędzy, które by pozwalały podjąć ryzyko badań i stworzyć szanse na pewną refleksję naukową. Nie można być projektantem i badaczem jednocześnie, dlatego że jedno wymaga operatywności i skuteczności, drugie wymaga refleksji. Placówka C powinna spełniać rolę prezentowania pewnych refleksji naukowych, ale ciągle nie spełnia. W naszej dziedzinie konkretne, aplikowalne projekty nie stwarzają możliwości dojścia do teorii, która w nauce jest nadrzędna. Takich badań w placówce C nie ma” – dowodził respondent. Tę opinię wydaje się potwierdzać fakt, iż w Instytucie C (w okresie objętym naszymi badaniami) realizowano tylko jeden grant. Jako przyczynę słabej aktywności w staraniach o granty podawano z jednej strony małą liczbę pracowników, a z drugiej – wielką liczbę różnorodnych projektów przez nich realizowanych (poza grantami).

Połowa środków z działalności dydaktycznej Instytutu C jest przeznaczana na uposażenie wykładowców, połowę zaś otrzymuje Instytut.

W latach 1993–1994 Instytut otrzymał komputery ze źródeł zewnętrznych. Korzystają z nich studenci, pracownicy naukowcy i administracja. Również uzupełnienie zbiorów bibliotecznych nastąpiło z darów i pomocy zagranicznej. Powstał także plan stworzenia bazy komputerowej dla biblioteki.

Pozyskiwanie i utrzymanie zasobów kadrowych

Zmiany wielkości zatrudnienia w badanych instytutach, które nastąpiły w wyniku transformacji, były mniejsze (przypadek A i B) lub relatywnie porównywalne (przypadek C) z tymi, które miały miejsce w przeszłości, zwłaszcza w latach osiemdziesiątych.

W analizie zmian poziomu zatrudnienia i polityki kadrowej warto wyodrębnić sytuację personelu administracyjnego i pomocniczego, pracowników inżynieryjno-technicznych oraz pracowników naukowo-badawczych.

Instytut A

Instytut A jest największy; w 1991 r. było w nim zatrudnionych ponad 300 osób, do 1994 r. ich liczba zmalała o blisko 20%. Największy rozkwit tego instytutu, mierzony poziomem zatrudnienia, nastąpił w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych, kiedy to placówka zatrudniała blisko dwukrotnie więcej pracowników niż w 1994 r. W drugiej połowie dekady nastąpił stopniowy spadek zatrudnienia. Jedną z ważniejszych przyczyn była redukcja zatrudnienia administracji, inną zaś starzenie się kadry naukowej, która w drugiej połowie lat osiemdziesiątych odeszła na emeryturę (nowy nabór do pracy nie wyrównał tego spadku zatrudnienia).

Redukcja zatrudnienia w Instytucie A po reformie (od 1990 r.) nie była drastyczna, zmiany przebiegały stopniowo i nie dotyczyły w ogóle kadry naukowej – jej liczba nawet nieco wzrosła. Niewielkie wahania wielkości zatrudnienia pracowników naukowych na różnych stanowiskach badawczych w poszczególnych latach wynikały z mobilności pionowej, awansów młodszych pracowników na wyższe stanowiska, po uzyskaniu stopnia naukowego, oraz z odchodzenia starszych pracowników na emeryturę (w latach 1991–1994 stopień doktora uzyskało kilkunastu pracowników, natomiast stopień doktora habilitowanego 10 osób). W latach 1991–1994 liczba osób z tytułami profesorskimi wzrosła z 15 do 19, z habilitacją z 16 do 19, a doktorów z 58 do 69, liczba pracowników badawczych bez doktoratu nie zmieniła się.

Po 1990 r. polityka wobec kadry naukowej była nastawiona na wzrost produktywności naukowej oraz dalsze podnoszenie jakości zatrudnionej kadry, a nie na redukcje, gdyż, według respondentów, nie było to potrzebne, nie zatrudniano tu przed reformą osób o niedostatecznym potencjale intelektualnym, ponieważ od lat prowadzona była staranna selekcja kandydatów do pracy przez Radę Naukową, która opiniowała wszystkich kandydatów, przestrzegano też zasady rotacji na stanowiskach asystenta.

W Instytucie prowadzono także od lat analizę liczby i rodzaju publikacji pracowników. Od 1992 r. stała się ona elementem systemu motywacji. Wprowadzono preferencyjny system podwyżek uposażenia pracowników badawczych, oparty na ocenach. Za pomocą odpowiedniego współczynnika oblicza się ich efektywność naukową, biorąc pod uwagę publikacje (odmienna punktacja dotyczy różnych typów publikacji) oraz *impact factor* czasopisma, w którym autor publikuje, liczbę współautorów pracy oraz liczbę cytowań autora w ciągu poprzednich 5 lat.

Dorobek punktowy poszczególnych zakładów badawczych, na który składa się produktywność ich pracowników, przyjęto także za podstawę określania wysokości dotacji ze środków statutowych na działalność badawczą zakładów.

W efekcie oddziaływania tych kilku czynników dał się zaobserwować stopniowy wzrost liczby publikacji przypadających na pracownika, a także zorientowanie na publikowanie w renomowanych czasopismach, o wysokim *impact factor*. Komentując te zjawiska, możemy przypuszczać, że ponieważ takie właśnie wskaźniki są istotne przy ocenach wniosków statutowych instytutów w KBN, placówka A ma szanse na utrzymanie swej pozycji naukowej (z czym łączą się zasoby finansowe).

Tak jak polityka kadrowa wobec pracowników naukowo-badawczych w Instytucie A polegała na podniesieniu ich efektywności, tak politykę redukcji pozostałych pracowników możemy interpretować jako racjonalizację wielkości zatrudnienia i oszczędzania wydatków na płace. W latach 1991–1994 zmalała liczba pracowników administracyjnych i pomocniczych (z 25 do 18), pracowników inżynieryjno-technicznych (ze 112 do 99) oraz „innych” (z 79 do 48). Według oceny respondentów, w strukturze dawnych centralnych programów pracownicy ci mieli sporo pracy. Instytuty musiały być samowystarczalne, ponieważ istniały kłopoty z zaopatrzeniem. Wymagało to gromadzenia zapasów oraz tworzenia potężnych magazynów. Do obsługi procesu planowania, pozyskiwania i utrzymywania tych zasobów konieczne było zatrudnienie personelu pomocniczego, a także posiadanie własnej bazy transportowej (wraz z pracownikami). System planowania i sprawozdawczości centralnych programów wymagał zatrudnienia wielu pracowników administracji „W związku ze zmianami w organizacji i planowaniu badań większa część tej działalności stała się niepotrzebna”, twierdzili rozmówcy, zlikwidowano więc odpowiednie struktury i zwolniono część kadry.

Podstawowym problemem polityki pozyskiwania zasobów kadrowych jest jednak zapobieganie luce pokoleniowej. Dyrekcja Instytutu A stara się prowadzić aktywną politykę kadrową, przyciągać do pracy młodą kadre. Oczekuje się że w placówce podejmą pracę absolwenci ze szkoły wyższej działającej przy Instytucie – powołanie szkoły było zresztą jedną z form strategii pozyskiwania młodej kadry dla Instytutu. Respondenci twierdzą, że okazją do ewentualnego pozyskiwania młodych pracowników do pracy w Instytucie są także wszelkie kontakty z młodzieżą. Ponieważ trudności z naborem kadry widoczne są już na etapie rekrutacji na studia (które w dziedzinie A są coraz mniej popularne), w celu zachęcenia do podejmowania studiów w tej dziedzinie prowadzone są wykłady popularnonaukowe dla młodzieży. Instytut wspiera także olimpiadę dla uczniów szkół średnich. Ponadto pracownicy Instytutu prowadzą wykłady monograficzne na uczelniach.

Instytut stosuje również zachęty wobec już zatrudnionej młodej kadry, np. władze placówki starają się o stypendia naukowe do zachodnich ośrodków naukowych (niestety, część stypendystów pozostaje za granicą).

Instytut B

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych nastąpiło znaczne uszczuplenie kadry Instytutu B: na emigracji zostało ponad 30% osób. Byli to głównie młodzi, dobrze zapowiadający się pracownicy naukowci. Z osobami pozostającymi poza granicami Instytut utrzymywał kontakty. Również po 1990 r. sytuacja kadrowa nie poprawiła się. Możliwości pozyskiwania młodej kadry są bardzo ograniczone ze względu na niskie płace. Utrzymanie się (a zwłaszcza utrzymanie rodziny) tylko za pensję asystencką w zasadzie nie jest możliwe. Stąd pewna fluktuacja młodej kadry, odejścia ze względów finansowych. W sumie jednak ogólna liczba

zatrudnionych w Instytucie nie uległa wielkim zmianom: w latach 1991–1994 z ok. 200 osób wzrosła do 203. Liczba profesorów wzrosła z 20 do 22 osób, liczba doktorów habilitowanych zmalała z 9 do 6, ale liczba doktorów wzrosła z 44 do 59 (biorąc pod uwagę stanowiska, liczba adiunktów wzrosła z 32 do 43, asystentów z 33 do 38). W odróżnieniu od Instytutu A, nie zmieniła się tu liczba pracowników inżyniersko-technicznych (53), zmalała zaś liczba pracowników administracji i „innych”.

Według szacunków działu kadr, niewiele (8–10) osób, w tym kilku pracowników naukowych, pracuje na etacie poza Instytutem B. Nie wiadomo, ile osób pracuje sporadycznie, na zlecenie. Największy ruch kadr (odejścia, ale także przyjęcia do pracy) wystąpił w 1992 r. Wówczas środki na restrukturyzację przeznaczono na pokrycie kosztów ruchów kadrowych; było to związane ze zmianami organizacyjnymi, które – podobnie jak w placówce A – dotyczyły głównie administracji i obsługi. Napływ młodych pracowników nastąpił głównie w 1993 r., jako efekt współpracy z uczelnią państwową i opieki nad pracami magisterskimi.

W 1990 r. z inicjatywy Instytutu B powołano tzw. grupę powierniczą, złożoną z byłych pracowników, którzy zajmują samodzielne stanowiska w laboratoriach zachodnich. Jednym z celów tego przedsięwzięcia było – według respondentów – odzyskanie części kadry, która wyemigrowała oraz zapobieganie dalszej emigracji. Realizowana jest ścisła współpraca z członkami tej rady: prowadzą oni gościnnie wykłady w Instytucie, opiekują się młodymi naukowcami na zagranicznych stażach (głównie stażach podoktorskich), podejmowane są wspólne projekty badawcze. Efektem współpracy z tą grupą jest też wymiana informacji, „szukanie wspólnych rozwiązań”.

Drugą, uzupełniającą inicjatywą, nastawioną na skłanianie młodej kadry do powrotu ze staży zagranicznych było stworzenie specjalnego programu powrotów. „Fundusz powrotów” stanowi część składową funduszu stypendialnego Instytutu B, a przeznaczony jest na pokrycie kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników po powrocie do Instytutu z długoterminowych zagranicznych staży naukowych lub po innych długich okresach zatrudnienia za granicą. Czas korzystania z tych środków wynosi 3 lata. Wysokość stypendium ustala dyrektor na podstawie planu pracy oraz spisu publikacji. Poza pensją instytutową „powracający” może otrzymywać stypendium z „funduszu powrotów” oraz stypendium habilitacyjne. Poprawia to znacznie sytuację materialną młodej kadry. W wyniku tych inicjatyw część osób (głównie młodszych pracowników) wróciła z emigracji.

Kolejna inicjatywa dyrekcji Instytutu B ma na celu pozyskiwanie do pracy absolwentów uczelni i kształcenie doktorów. W 1994 r. utworzono w Instytucie szkołę kształcącą doktorów, którą Instytut prowadzi i finansuje. Koszty uposażenia osób uczęszczających w zajęciach szkoły oraz prac eksperymentalnych związanych z pracami doktorskimi słuchaczy pokrywane są – na podstawie odpowiednich umów – przez opiekunów naukowych i ich placówki macierzyste z ich funduszy. W przeciwieństwie do Instytutu A, w Instytucie B od 1992 r. rósł nabór na studia doktoranckie. Było to wynikiem decyzji o rozszerzeniu studiów doktoranckich w celu odnowienia kadry Instytutu B, ale także w celu szkolenia kadry młodych naukowców dla innych instytucji.

Innym przedsięwzięciem związanym z kształceniem doktorów było wprowadzenie systemu kopromocji z udziałem wybranych zespołów zagranicznych; system ten jest wspierany od 1993 r. ze środków zagranicznych, a ze strony polskiej – funduszem stypendiów doktorskich. W placówce B zdecydowana większość osób przygotowujących doktoraty po otwarciu przewodu otrzymuje stypendia doktorskie. Wysokość stypendiów dla pracowników

Institutu B podejmujących prace nad doktoratem lub habilitacją kształtuje się na poziomie pensji.

Zachęcaniu zdolnej młodzieży do pracy w Instytucie B służą również formy edukacji adresowane do uczniów szkół średnich. Co roku grupa kilkunastu wybitnie uzdolnionych uczniów odbywa zajęcia w tzw. Szkole Wiosennej, w której wykładają profesorowie z Instytutu B. Odbywają się tu także finały olimpiady dziedzinowej dla młodzieży.

Siatka płac otrzymywana jest z PAN i w ramach tych możliwości, w miarę posiadanych środków, ustalane są płace. W odróżnieniu od Instytutu A nie ma tu zróżnicowania płac między osobami na takich samych stanowiskach naukowych (adiunkt, kierownik zakładu itd.), opartego na ich naukowej produktywności.

Możliwości otrzymywania przez uczonych dodatkowych dochodów, w ramach działalności naukowej związanej z Instytutem, są obecnie znacznie mniejsze niż przed reformą. Nastąpiło pogorszenie sytuacji materialnej tego środowiska, która – jak stwierdził jeden z respondentów – zbudowana była na dochodach zagranicznych (przy „czarnym rynku” dolara), gdyż wielu uczonych wyjeżdżało za granicę. Obecnie jednym ze źródeł dodatkowych, ale skromnych dodatków do pensji są granty.

Jeden z respondentów stwierdził, że pracownicy Instytutu powinni zarabiać pozostając w zawodzie, można w tym celu wykorzystywać aparaturę istniejącą w placówce. „Zjawisko to występuje w zbyt małej skali, a możliwości są dużo większe”. Respondent ocenia, że ok. 70% pracowników Instytutu B otrzymuje (poprzez Instytut) dodatkowe dochody, poza podstawowym wynagrodzeniem (w różnych formach, opisanych wyżej).

W ramach działań na rzecz utrzymania wysokiego poziomu naukowego w Instytucie B wprowadzono system wewnętrznej samooceny w formie „sympozjów sprawozdawczych”, z udziałem uczonych z zagranicy, odbywanych co 2 lata, na których wszyscy pracownicy naukowcy prezentują swoje osiągnięcia w formie plakatów, w języku angielskim.

Widoczna jest poprawa wskaźników produktywności pracowników Instytutu, rośnie np. liczba publikacji oraz liczba cytowań według *Science Citation Index*. Respondenci twierdzą jednak, że wciąż jeszcze pracownicy IB za mało publikują, takie też są opinie gości zagranicznych: „efekty badań są bardzo duże, ale nie jest to przenoszone na publikacje”.

Za wyróżniające się publikacje komisja powołana przez Radę Naukową Instytutu przyznaje nagrody. „Wartość nagród jest znacząca, w przeciwieństwie do nagród, które przyznaje Wydział Akademii” – stwierdził jeden z naszych rozmówców.

Instytut C

W Instytucie C poważne zmniejszenie liczby pracowników nastąpiło jeszcze w latach osiemdziesiątych. „Poprzedni dyrektor, poprzez zmianę profilu działania placówki [poprzedniczki instytucji C] doprowadził do odejścia całych zespołów”. Połowa z nich pracuje w Niemczech, 20% w USA, a reszta w wielkich firmach w Polsce i za granicą. W końcu lat osiemdziesiątych w Instytucie pracowało ponad 90 osób. Kolejne zmniejszenie liczby zatrudnionych nastąpiło w okresie likwidacji poprzedniego instytutu i powstawania nowej placówki. Wówczas przyczyną odejść była – według respondentów – przede wszystkim niepewność związana z funkcjonowaniem instytucji: część osób nie wytrzymała tej presji. Przyznanie przez KBN niskiej kategorii nowo powołanej instytucji oznaczało dalszy stan niepewności, brak poczucia stabilności. Wiele osób wahało się przed związaniem z nową

placówką, niektórzy wrócili dopiero po ustabilizowaniu się jej sytuacji; część pracowników odeszła definitywnie, część natomiast jest z Instytutem związana formalnie, ale są oni w tak znacznym stopniu zaangażowani w działalność w innych placówkach naukowych, agendach rządowych czy firmach prywatnych, że przebywają na urloпах bezpłatnych, nie mogąc pogodzić tej różnorodnej działalności.

Według wypowiedzi jednego z respondentów, z Instytutu C odeszli przede wszystkim najaktywniejsi, ci, którzy potrafili znaleźć dla siebie satysfakcjonujące miejsce poza PAN. Zdaniem innego rozmówcy odeszli zarówno ludzie sprawni przydatni i aktywni, jak i tacy, którzy nie nadawali się do planowanej przyszłej działalności. Według kolejnego respondenta zmniejszenie obsady kadrowej wynikało przede wszystkim z faktu, iż większość pracowników zlikwidowanego zakładu nie była w stanie sprostać nowym zadaniom dydaktycznym.

W procesie rekrutacji do nowo powstającej instytucji nie przeprowadzono żadnego konkursu ani formalnej kwalifikacji: „wszyscy, którzy chcieli podjąć pracę w nowej instytucji zostali przyjęci [...] limit zatrudnienia był określony nie tyle administracyjnie, ile możliwościami finansowymi [...]. Zresztą liczba chętnych do pracy nie przewyższała możliwości zatrudnienia”.

Zmniejszanie się liczby pracowników następowało także w późniejszym okresie, już po reaktywowaniu placówki po reformie; w latach 1992–1995 odeszła prawie 1/3 osób. Byli to głównie pracownicy naukowci, a nie administracja, która została zredukowana już w momencie tworzenia nowego instytutu.

W 1990 r. pracowały tu łącznie 52 osoby, w 1991 r. 39 osób, a w 1994 r. już tylko 24 osoby. W latach 1991–1994 liczba pracowników naukowych zmniejszyła się z 21 do 9, liczba zatrudnionych na stanowiskach profesorów zmalała z 6 do 4, docentów z 5 do 1, adiunktów z 7 do 4, a z trzech asystentów nie pozostał ani jeden. W tym samym czasie liczba kadry pomocniczej zmniejszyła się z 18 do 15 osób.

Ubytki kadrowe nie były uzupełniane naborem nowych pracowników. Według respondentów starania dyrekcji w zakresie rekrutacji młodej kadry nie przynoszą rezultatów głównie z racji ogólnych ograniczeń finansowych (nie pozwalających na zatrudnienie dodatkowych osób) oraz z powodu niskich płac określonych obowiązującą tabelą. To ostatnie jest szczególnie silną barierą dla zatrudniania młodej kadry. Szkołę przy Instytucie C powołano m.in. z myślą o własnych potrzebach kadrowych, co „nie jest sprawą łatwą; bowiem aby kształcić dla własnych potrzeb, trzeba by kształcić za darmo. Poza tym kontakt studentów, myślących nawet początkowo o pracy naukowej, z kolegami ze szkoły, którzy znajdują zatrudnienie poza nauką powoduje, że często, nawet wbrew swoim zainteresowaniom i preferencjom, ze względów finansowych, nie chcą oni podjąć pracy w Akademii za płace, które są wielokrotnie niższe niż w otoczeniu” – stwierdził jeden z respondentów. Absolwenci uczelni z dziedziny C, zatrudnieni poza nauką, uzyskują bardzo wysokie zarobki, otrzymują bezpośrednio po studiach pensje niejednokrotnie kilka razy wyższe niż profesorskie. Oni też pracują w firmach konsultingowych czy zakładają własne przedsiębiorstwa. Tymczasem w Instytucie C mogą dodatkowo zarobić głównie doświadczeni pracownicy naukowci placówki, prowadząc zajęcia w uczelni działającej przy IC, natomiast młodzi ludzie – niedoświadczeni i nie zajmujący się działalnością dydaktyczną – nie mają możliwości dorobienia do pensji.

Płace podstawowe w ramach tych samych stanowisk w Instytucie C są ujednolicone. Występuje natomiast zróżnicowanie łącznych dochodów pracowników, które zależą od udziału w dodatkowych pracach prowadzonych w placówce (w wykładach, grantach, eks-

pertyzach). Około połowy pracowników naukowych ma ponadto dodatkowe zatrudnienie także poza Instytutem. Podejmują oni pracę w sferze praktyki, zgodną z ich kwalifikacjami naukowymi, a taka dodatkowa praca, według respondentów, „wpływa na ich rozwój”. Jest to zjawisko popierane przez dyrekcję, ponieważ pozwala zatrzymać kadrę w placówce, a także dlatego że „ludzie ci tworzą *image* placówki na zewnątrz”.

W odróżnieniu od pozostałych instytutów, w Instytucie C nie kładzie się nacisku na produktywność naukową (publikacje, cytowania). Z wypowiedzi respondentów wynika, że istotny problem dla dyrekcji stanowi natomiast „doskonalenie procesu kształcenia w kooperacji z programami międzynarodowymi, umiejętność przekazywania wiedzy studentom oraz ważność wykonywanych prac na zlecenie na bieżące potrzeby w okresie przemian społecznych i ekonomicznych”.

Istotnym elementem strategii pozyskiwania różnorodnych zasobów może być zakres i charakter współpracy z zagranicą. W instytutach A i B jest to kompleksowa, bezpośrednia współpraca naukowo-badawcza między instytucjami badawczymi, wymiana personelu, staże i stypendia, a nawet budowa wspólnych placówek międzynarodowych (przypadek B) oraz uczestnictwo w różnorodnych specjalistycznych sieciach naukowych i informacyjnych; przedsięwzięcia te owocują wspólnymi publikacjami. Współpraca z zagranicą występuje też w formie różnych programów pomocy, które zasilają zasoby finansowe na badania, stypendia i staże naukowe za granicą, wzbogacają wyposażenie czy księgozbiór placówki. W przypadku C współpraca taka pomaga również w poprawie infrastruktury Instytutu, ale nie koncentruje się na działalności naukowej, jest to przede wszystkim uczestnictwo w programach edukacyjnych finansowanych przez różnorodne programy Unii Europejskiej, nastawione na podniesienie poziomu kształcenia w Polsce.

Podsumowanie wyników badań

Badania wykazały, że istotnym elementem warunków wpływających na przetrwanie i rozwój instytucji okazała się historia poszczególnych placówek, ich losy naukowe, nacisk na jakość badań oraz stan zasobów przed reformą. Im wyższa pozycja placówki przed reformą, im silniejszy jej potencjał intelektualny i im bliższe te wartości cenione w placówce przed reformą, które stały się kryterium rozdziału zasobów po reformie (nacisk na wskaźniki pozycji i reputacji naukowej uczonych) – tym łatwiejszy start w wyścigu o zasoby budżetowe po reformie. Ważna jest także dziedzina nauki, w której funkcjonuje instytut: w zależności od tego różne są możliwości pozyskiwania zasobów. Najłatwiejszą sytuację wydaje się mieć placówka B, działająca w dziedzinie najsilniej wspieranej także na świecie (możliwość pozyskiwania dotacji statutowej, rozwoju inwestycji i uzyskiwania pomocy w ramach programów międzynarodowych). W przypadku Instytutu A można mówić o względnie dobrej sytuacji, wynikającej jednak nie z różnorodności i wielości źródeł finansowania, ale z silnej pozycji naukowej i stymulacji uczonych do utrzymywania wysokiego poziomu naukowego.

W przypadku Instytutu C można zaobserwować jednocześnie dwa zjawiska: z jednej strony, trudności w funkcjonowaniu, związane z przyznaniem niskiej kategorii w momencie powołania oraz minimalnych środków z budżetu, limitujących wielkość zatrudnienia i wysokość płac; z drugiej zaś – wykazanie dużej przedsiębiorczości kierownictwa jednostki i jej pracowników w pozyskiwaniu zasobów spoza budżetu. Instytutowi udało się uzyskać środki

finansowe i silną pozycję w nowych obszarach działania, w nowym otoczeniu społecznym (badawcze prace utylitarne), dzięki zmianie domeny działania i jej rozszerzeniu. Udało się także podnieść pozycję naukową placówki, uzyskać legitymizację w otoczeniu naukowym (podwyższenie kategorii statutowej) i edukacyjnym, w wyniku odpowiedzi na aktualne zapotrzebowanie na edukację, przez utworzenie szkoły, kształcącej w dziedzinie szczególnie ważnej w obecnych warunkach transformacji gospodarki.

Rozwinięcie działalności edukacyjnej było istotnym elementem strategii przetrwania i rozwoju także w przypadku pozostałych badanych instytucji. Działalność ta wzmocniła ich pozycję w otoczeniu naukowym i społecznym.

Analiza strategii działania wykazała, że poszczególne rodzaje zasobów są ze sobą w pewnym stopniu wzajemnie sprzężone, co więcej, mają różne znaczenie dla rozmaitych instytucji. Na przykład o takim zasobie jak prestiż instytucji badawczej decyduje posiadanie przez nią odpowiedniej ilości innego zasobu – kadry naukowej legitymującej się wysokim prestiżem. Odwrotnie – prestiż instytucji może decydować o szansach pozyskania zasobów ludzkich o najwyższej pozycji, a także większego wsparcia finansowego. Z kolei zasoby finansowe pozwalają ściągnąć do instytucji i utrzymać „lepsze” zasoby ludzkie, czyli uczonych o wyższym prestiżu. Występuje tu proces podobny do opisywanego w socjologii nauki tzw. efektu kumulowania się przewag.

W zależności od profilu działalności (np. badania podstawowe) instytucje mogą z łatwością zdobywać zasoby finansowe z otoczenia akademickiego oraz mieć wysoki prestiż i pozycję w tym środowisku, a słabszą pozycję w otoczeniu pozanaukowym (gospodarczym, politycznym, społecznym). W takiej sytuacji znalazły się instytucje A i B. Odwrotna sytuacja dotyczy placówki zorientowanej na prace przydatne dla praktyki (Instytut C).

W teorii organizacji podkreśla się różnice między organizacjami typu rynkowego oraz organizacjami nierynkowymi (należącymi do sektora publicznego, por. Scott 1992). Spośród wielu aspektów, które je różnią, dla naszych celów ważne są dwa z nich. Po pierwsze, o czym już wspomniano na początku artykułu, organizacje publiczne (instytucje naukowe, służba zdrowia, usługi społeczne itp.) potrzebują do przetrwania także takich zasobów jak prestiż czy autonomia. Po drugie, wytwory instytucji publicznych są ogólnodostępnym dobrem publicznym, a wytwory instytucji rynkowych traktowane są jak towar sprzedawany na rynku przez instytucje konkurujące o środki i klientów. Zachowania instytucji działających jako instytucje publiczne, które skierowują wytwory swej działalności (publikacje) do środowiska naukowego, nazywamy **orientacją proakademicką**, zachowania nastawione głównie na sprzedawanie swych usług otoczeniu społeczno-gospodarczemu – **orientacją prorynkową**.

W ciągu ostatniej dekady w wielu krajach OECD można było zaobserwować zmiany w sektorze badawczym, polegające na „urynkowieniu” instytucji naukowych i ich otoczenia. Przejawiło się to m.in. we wprowadzeniu konkurencji między instytucjami badawczymi jako zasady dystrybucji środków państwowych, a także zwiększeniu nacisku w polityce naukowej państwa na finansowanie badań podstawowych potencjalnie użytecznych (por. Ziman 1989). Jednocześnie same instytucje badawcze zyskały pewne cechy organizacji rynkowych, w wyniku ich częściowej lub pełnej prywatyzacji (dotyczy to zarówno prawa własności, jak i źródeł oraz mechanizmów finansowania), komercjalizacji usług, a także silniejszej orientacji na badania społecznie użyteczne. Wymusza to tak istotne zmiany w zachowaniach instytucji naukowych, iż mówi się już niekiedy o akademickich zespołach badawczych jako o *quasi-przedsiębiorstwach* (por. Etzkowitz 1989). Z tego punktu widzenia ogólna sy-

tuacja w Polsce jest obecnie pod pewnymi względami zbliżona do tendencji nastawionych na urynkowanie, występujących na Zachodzie. Na przykład powstał *quasi*-rynek w sferze publicznego finansowania: wprowadzono konkurencję instytucji naukowych, wniosków o finansowanie inwestycji, projektów badawczych (granty), zamawianych, celowych itd. Potencjalnie „rynkowe” elementy charakteryzują same instytucje naukowe, które mogą sprzedawać wytwory swego działania i pozyskiwać środki ze źródeł pozabudżetowych, w tym prowadzić działalność gospodarczą.

Analizując strategie badanych instytutów możemy zauważyć, iż zachowania Instytutu A miały wyraźne cechy orientacji akademickiej, czy działania na zasadach typowych dla instytucji publicznej; strategie Instytutu C miały wyraźnie orientację prorynkową, zachowania Instytutu B można lokować gdzieś pośrodku: oprócz wysoko cenionych w tym środowisku akademickim reputacji i nastawienia na otoczenie naukowe, dyrekturę tego instytutu cechowała duża przedsiębiorczość w pozyskiwaniu zasobów, charakterystyczna dla orientacji prorynkowej.

Charakteryzując otoczenie instytucji, badacze wyodrębniają różne jego wymiary, odnosząc się do cech zasobów i ich rozmieszczenia w otoczeniu (Emery, Trist 1965; Aldrich 1979; Pfeffer, Salancik 1978).

Jeśli zastosować tę charakterystykę do opisu zmian w otoczeniu polskich instytucji badawczych po 1990 r., można stwierdzić, iż stało się ono bardziej niejedolite (heterogeniczne), zdecydowanie uboższe, mniej stabilne, słabiej wzajemnie powiązane. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione tu cechy owego otoczenia można stwierdzić, iż stało się ono bardziej złożone. Wymaga to zwiększonych wysiłków i większej złożoności metod pozyskiwania zasobów. Wydaje się, że badane instytuty odniosły sukces w opanowywaniu metod zdobywania zasobów. Instytuty te działały w skrajnie odmiennych warunkach. Dzięki rewolucyjnej, agresywnej strategii, mimo nie sprzyjających warunków wyjściowych, Instytutowi C udało się przetrwać, a w przypadku Instytutu B można nawet mówić o rozwoju. Również Instytut A, mimo rezygnacji z możliwości urynkowania swych usług naukowych i edukacyjnych oraz mniej intensywnego korzystania z grantów międzynarodowych, nie był zmuszony ani drastycznie ograniczyć tematyki badawczej, ani zwolnić pracowników, ani też nie obniżył efektywności i pozycji naukowej.

Literatura

Aldrich H. 1979

Organizations and Environments. New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Emery F., Trist E. 1965

The Casual Texture of Organizational Environments. „Human Relations”, vol. 18.

Etzkowitz H. 1989

The Second Academic Revolution. The Role of the Research University in Economic Development. W: S. Cozzens, P. Healey, A. Rip, J. Ziman (eds.): *The Research System in Transition*. NATO ASI Series, Behavioral and Social Sciences, vol. 57, Dordrecht: Kluwer Acad. Publ.

Pfeffer J., Salancik G. 1978

The External Control of Organization. New York: Mc Graw Hill.

Scott R. 1965

Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization. „Administrative Science Quarterly”, vol. 10.

Scott R. 1992

Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, Simon & Schuster.

Simon H.A. 1976

Działanie administracji. Warszawa: PWN.

Sprawozdania ... KBN

Sprawozdania z wykonania budżetu w 1992, 1993 i 1994 roku, część 48. Warszawa: KBN.

Sprawozdanie PAN ... 1995

Sprawozdanie Polskiej Akademii Nauk za 1994 rok. Warszawa: PAN.

Ziman J. 1987

Science in a "Steady State". The Research System in Transition. London: Science Policy Support Group.

Ziman J. 1989

What is Happening to Science? W: S. Cozzens, P. Healey, A. Rip, J. Ziman (eds.): *The Research System in Transition.* NATO ASI Series, Behavioral and Social Sciences, vol. 57. Dordrecht: Kluwer Acad. Publ.

oraz przepisy i regulaminy organizacyjne, dokumentacja, dane statystyczne i wywiady z pracownikami badanych instytutów.