

PROJEKT EMCOSU

# Metody Współpracy Podmiotów Sektora Prywatnego i Szkół Wyższych: Wnioski końcowe

Prepared by Samo Pavlin with the support of EMCOSU consortium members.

## Wprowadzenie

Współpraca uczelni wyższych z biznesem (w skrócie UBC od ang. University-Business Cooperation) jest jednym z kluczowych, strategicznych wyzwań stojących przed szkolnictwem wyższym w Europie. Wpływa ona bowiem na wspieranie absolwentów w karierze zawodowej, mobilność międzynarodową, zmiany w programach nauczania oraz ogólnie bardziej praktyczne podejście do nauczania w szkołach wyższych. Przeprowadzając badanie na grupie 700 przedsiębiorstw i stowarzyszeń na Węgrzech, w Bułgarii, Polsce, Słowenii, Hiszpanii i w innych krajach, konsorcjum EMCOSU poszukiwało odpowiedzi na trzy powiązane ze sobą pytania: 1) które modele współpracy i jakie jej wyniki są najwłaściwsze; 2) co wpływa na współpracę oraz 3) jakie są przyszłe potrzeby w zakresie rozwoju. Choć w tej chwili w wielu krajach rozwija się współpracę uczelni wyższych i biznesu, wciąż jeszcze można poprawić skuteczność komunikacji, wsparcie prawne oraz szerzej angażować zainteresowane strony. Choć przedsiębiorstwa niektórych sektorów gospodarki, takich jak branża informacyjno-komunikacyjna mają już długą tradycję współpracy ze szkołami wyższymi, inne wciąż pozostają w tyle z uwagi na ograniczenia krajowe i sektorowe. Najogólniejsze czynniki ułatwiające współpracę uczelni wyższych i biznesu to: *wspólne cele* przynoszące korzyści obu stronom i uwzględniające ich potrzeby oraz ambicje, *zaangażowanie „właściwych osób”* począwszy od kadry kierowniczej przez wszystkie poziomy oraz *komunikacja*, która obejmuje otwarty dialog i wspólne podejście do wyzwań<sup>1</sup>.



Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.  
Projekt lub publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora i Komisja Europejska  
nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną

Grant agreement no.: 2012-2948/001-001.

<sup>1</sup> Zob. Rakovska, N., Pavlin, S., Melink, M. (2013): Assessment of cooperation between higher education institutions and employers in Europe – Conclusions. EMCOSU report on Workpackage 4. [Ocena współpracy uczelni wyższych i pracodawców w Europie — Wnioski. Sprawozdanie EMCOSU ws. 4. pakietu roboczego].

Podstawowe wyniki projektu EMCOSU zostały pogrupowane według następującej struktury: różnorodność i wzajemne ułatwianie współpracy w różnej formie, znaczenie czynników „cichych”, przeszkody

biurokratyczne, rozwój umiejętności, oczekiwania przedsiębiorstw względem szkół wyższych, znaczenie doświadczenia zawodowego, dalsze badania, rola stowarzyszeń pracodawców, doświadczenia zebrane przez konsorcjum oraz przyszłe wyzwania.

***Formy współpracy uczelni wyższych i biznesu są mocno zróżnicowane, przy czym każda z nich ułatwia współpracę w ramach pozostałych***

W ramach projektu EMCOSU określono i przeanalizowano różnorakie formy współpracy uczelni wyższych i biznesu, jak również najlepsze sposoby postępowania w tym zakresie, takie jak praktyki, współpraca z biurami karier, tworzenie programów nauczania, tworzenie norm jakości dla staży w przedsiębiorstwach, moduły przedsiębiorczości, projekty badawcze, tzw. start-upy, centra dla absolwentów, itd. Inne strategiczne obszary współpracy obejmują rozwój badań i technologii, uwzględniający wymianę wiedzy i innowacyjnych rozwiązań, współpracę w zakresie zarządzania, czyli np. udział w pracach zarządów przedsiębiorstw oraz rad wydziałów i senatów uniwersyteckich oraz tworzenie wspólnych organów i nowych centrów szkoleń i przedsiębiorczości. Kształt tej współpracy zależy w znacznym stopniu od krajowych uwarunkowań w odniesieniu do procesu przejścia absolwentów z uczelni na rynek pracy, jak również różnic w profilach zawodowych.

Co do zasady, przedsiębiorcy twierdzą, że wśród różnorodnych form współpracy największą popularnością cieszą się działania wiążące się z mobilnością studentów, jak również z badaniami i rozwojem. Opinię tę potwierdziły również analizy odpowiedzi szkół wyższych<sup>2</sup>. Jedno na trzy przedsiębiorstwa twierdzi, że angażuje się w tego typu działania w znacznym stopniu. Zgodnie z oczekiwaniami, duże przedsiębiorstwa opisują swoje zaangażowanie w tego typu działania. Poza tym przedsiębiorcy twierdzą, że najczęściej biorą udział w działaniach wiążących się ze studiowaniem, nauczaniem i z badaniami oraz współpracują z biurami karier na uczelniach wyższych. Współzasiadanie w organach przedsiębiorstwa czy gremiach uczelnianych jest najrzadziej wskazywane przez podmioty objęte badaniem. Tak jak w poprzedniej analizie szkół wyższych<sup>3</sup> badanie wśród przedsiębiorców również wykazało, że jedna forma współpracy UBC wzmacnia inne: praktyki studenckie na przykład otwierają również drzwi innym formom współpracy, takim jak np. badania i rozwój, tworzenie programów nauczania czy kształcenie dorosłych. Oznacza to zatem, że zarówno dla przedsiębiorstw, jak i uczelni wyższych zaangażowanie się w jedną formę współpracy UBC to potencjalna inwestycja.

<sup>2</sup> Davey, T., Baaken, T., Galan Muros V. i Meerman A. (2011b): The State of European University-Business Cooperation. Final Report – Study on the cooperation between Higher Education Institutions and public and private organisations in Europe. [Stan współpracy uczelni wyższych i biznesu w Europie. Sprawozdanie końcowe — Analiza współpracy uczelni wyższych oraz podmiotów publicznych i prywatnych w Europie]. Dostępne pod poniższym adresem: [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/studies/munster\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/studies/munster_en.pdf) (15.8.2013)

<sup>3</sup> Zob. przypis 2

**EMCOSU partners:** University of Ljubljana (Slovenia), University of Deusto (Spain), University of Groningen (The Netherlands), Chamber of Commerce and Industry of Slovenia (Slovenia), Chamber of Commerce and Industry of County Zala (Hungary), Business Foundation for Education (Bulgaria), Polish Chamber of Commerce (Poland), High Council of Official Chambers of Commerce, Industry and Navigation (Spain).

**Associate member institutions:** TUNING Academy, EURASHE and Petrozavodsk State University.

***Tak zwane aspekty „ciche” są ważniejszym czynnikiem ułatwiającym współpracę szkół wyższych i biznesu, niż czynniki zewnętrzne: w tym zakresie potrzeba większego zrozumienia***

Czynniki, które najbardziej ułatwiają współpracę szkół wyższych i przedsiębiorstw to: wzajemne zaufanie i zaangażowanie oraz wspólna motywacja: więcej niż co drugie przedsiębiorstwo uznaje te elementy za czynniki w znacznym stopniu ułatwiające współpracę. Powyższe czynniki zostały również wskazane w badaniu, jako najważniejsze przez uczelnie wyższe<sup>4</sup>. Co więcej znaczna liczba badanych podmiotów gospodarczych podkreślała, że owocna współpraca zależy od tego, czy zarówno szkoły wyższe, jak i przedsiębiorstwa czerpią z niej korzyści, czy jest to współpraca stała oraz czy zaangażowane strony darzą się zrozumieniem. Niektóre badane podmioty twierdzą również, że uczelnie wyższe i przedsiębiorstwa powinny być zaangażowane w tworzenie przejrzystych i jednoznacznych przepisów, które zapewniają wsparcie państwa na programy badawczo-rozwojowe. Inne badane podmioty oczekują większej elastyczności po stronie szkół wyższych.

Kolejne przestrzegają, iż wszystkie podmioty zaangażowane we współpracę uczelni wyższych i biznesu winny zdawać sobie sprawę, że tego rodzaju współpraca musi się finansowo opłacać, choć w chwili obecnej istotnym czynnikiem motywującym do współpracy jest często potrzeba zastąpienia ograniczonego finansowania państwa, co jednak nie może być najważniejszą pobudką do współpracy. Współpracę szkół wyższych i biznesu należy zawsze postrzegać, jako inwestycję: „*UBC niesie z sobą nowe pomysły, które podmioty gospodarcze przekazują uczelniom oraz nowe spojrzenie na zjawiska i procesy, które pomaga zwiększyć skuteczność działań...*” (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU). Czynniki motywujące, zainteresowanie i wartości są główną siłą napędową współpracy szkół wyższych i biznesu, jednocześnie jednak stanowią one też kluczowe przeszkody.

***Należy zlikwidować przeszkody biurokratyczne, ponieważ przedsiębiorstwa uważają je za najpoważniejszą barierę we współpracy z uniwersytetami***

Badanie wykazało, że przedsiębiorcy postrzegają biurokrację wewnętrzną na uniwersytetach oraz zewnętrzne obciążenia biurokratyczne za największą przeszkodę na drodze do owocnej współpracy — poważniejszą nawet niż rozbieżne oczekiwania i harmonogramy czasowe

<sup>4</sup> Zob. przypis 2

uniwersytetów i biznesu. Dwa na trzy przedsiębiorstwa zgadzają się, że obciążenia biurokratyczne to poważna przeszkoda we współpracy uczelni wyższych i biznesu. Nieco zaskakujący jest fakt, że panujący obecnie kryzys finansowy uznaje się za najmniej istotny czynnik wpływający na współpracę.

Biurokracja jest szczególnie uwypuklana w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Badane podmioty narzekają na przykład na ogromną liczbę formalnych dokumentów wymaganych w przypadku praktyk czy badań. Podmioty te uznają również za problematyczne formalne zasady współpracy szkół wyższych i biznesu, przewidziane w finansowanych przez UE projektach, w szczególności z powodu faktu, że UBC często staje się dodatkiem do kluczowej działalności. Jeden z podmiotów stwierdza, że *„istnieje silna tendencja, by biurokratyzować wszelką działalność ... w niektórych przypadkach nawet długość i moment podjęcia praktyk określa się na poziomie instytucjonalnym, nie zaś biorąc pod uwagę założenia i cele programu... na szerszej współpracy często kładzie się cieniem potrzeba podejmowania wieloetapowych decyzji na wielu poziomach”* (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU). Badane podmioty twierdzą, że biurokracja nie jest jedynie kwestią techniczną, lecz odzwierciedla sztywność przepisów krajowych w odniesieniu do szkolnictwa wyższego oraz ochrony praw własności intelektualnej.

Inną kluczową barierą jest odmienny harmonogram stosowany na różnych uczelniach, jak również czynniki motywujące i wartości. Kilka badanych podmiotów stwierdza, że przedsiębiorstwa mają inny tok myślenia: przedstawiciele rynku pracy opisuje się, jako jednostki zorientowane na rynek, zaś kadra akademicka to osoby przede wszystkim zaangażowane w tworzenie i upowszechnianie nauki. Jeden z hiszpańskich przedsiębiorców stwierdza, że *„działalność grup badawczych na uniwersytetach i w centrach technologicznych (często) ma niewiele wspólnego z potrzebami przedsiębiorstw. Dla przedsiębiorstw najważniejszą rzeczą jest opatentowanie nowych wynalazków na potrzeby komercyjne, zaś dla uniwersytetów priorytetem jest publikowanie wyników badań... . Pracę badaczy mierzy się liczbą publikacji, nie praktycznymi wynikami”* (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU). Szereg badanych przedsiębiorców narzeka, że szkoły wyższe nie mają głęboko zakorzenionej potrzeby zmian i że współpraca z rynkiem pracy nie cieszy się dostatecznym uznaniem, jako czynnik sukcesu w osiągnięciach akademickich. Wydaje się zatem, iż należy zintensyfikować wsparcie instytucjonalne, by ułatwić dialog między uczelniami a biznesem.

***Za kluczowy wynik współpracy szkół wyższych i biznesu uznaje się rozwój umiejętności, zaś wyniki przedsiębiorstw są postrzegane, jako najmniej istotne***

Pracodawcy uznają umiejętności studentów przydatne na rynku pracy i w rozwoju kariery za najważniejszy wynik współpracy uniwersytetów z biznesem — cztery na pięć przedsiębiorstw zgadza się, że jest to istotny wynik współpracy UBC. Badane uczelnie wyższe wskazały ten sam czynnik jako najważniejszy. W ramach projektu EMCOSU wykazano również, że przedsiębiorstwa cenią sobie wysoko zdolność absolwentów do przyswajania wiedzy, mniej zaś ich zdolności w zakresie efektywnego wykorzystania czasu, pracy w warunkach stresu oraz łatwość dochodzenia do doskonałości w konkretnej dziedzinie. Pracodawcy uważają również, że to jak radzi sobie przedsiębiorstwo jest najmniej istotnym wynikiem współpracy szkół wyższych i

biznesu, ale zgadzają się co do tego, że poprawia to innowacyjność przedsiębiorstw, którą uznaje się za drugi co do ważności wynik współpracy UBC. Dlatego można uznać, że według pracodawców lepsze umiejętności studentów i absolwentów pozytywnie wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa. Badane podmioty stwierdzają, że absolwentom szkół wyższych brakuje praktycznego doświadczenia. Jednak w ramach projektu EMCOSU uznano, że zasadnicza większość form współpracy UBC cieszy się wysokim uznaniem, a pracodawcy są świadomi korzyści płynących ze współpracy ze szkołami wyższymi: *Współpraca szkół wyższych i biznesu „niesie z sobą bezpośrednio, wymierne korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla studenta. Dla przedsiębiorstw duże znaczenie ma fakt, że student ma możliwość przyswojenia nowej, cennej wiedzy, którą następnie można wykorzystać w strategicznym rozwoju przedsiębiorstwa”* (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU). *„Pod koniec praktyk studenci są przeważnie rekrutowani do pracy w przedsiębiorstwach. Taka polityka jest korzystna dla przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala zminimalizować koszty rekrutacji. Po pierwsze praktyki odbyte przez studenta w danym przedsiębiorstwie zasadniczo wpływają na jego późniejszą pracę jako pracownika. Co więcej minimalizuje się ryzyko, ponieważ przedsiębiorstwo zatrudnia osobę, która już ma pewną wiedzę o jego działalności, a przedsiębiorca zna ją wystarczająco długo, by wiedzieć, czy warto ją zatrudnić”* (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU).

Wywiady wskazują, że szkoły wyższe w większości przypadków nie są w stanie przekazać umiejętności praktycznych lepiej niż przedsiębiorstwa i współpraca w tym zakresie jest konieczna. Pewne podstawowe umiejętności zawodowe można rozwijać jedynie ucząc się w konkretnych sytuacjach w rzeczywistym środowisku pracy. Jednocześnie przedsiębiorstwa nie mogą stać się substytutem tradycyjnych form edukacji, ponieważ taka forma nauczania lepiej przekazuje analityczne myślenie i inne umiejętności ważne w procesie stosowania wiedzy zawodowej, identyfikowania się pracownika z firmą oraz mobilności w karierze zawodowej. Przedsiębiorcy i szkoły wyższe w odmienny sposób postrzegają kwestię rozwoju umiejętności. We wcześniejszych badaniach<sup>5</sup> podkreślano już, że szkoły wyższe uważają się za kluczowy podmiot w rozwoju umiejętności zawodowych, zaś przedsiębiorcy uważają, że nie można bagatelizować również i ich roli.

***Przedsiębiorstwa nie zgadzają się co do tego, że współpraca szkół wyższych i biznesu powinna ograniczać się do podstawowych badań, a nawet być realizowana w oderwaniu od gospodarki***

W badaniu w ramach projektu EMCOSU jedynie kilka przedsiębiorstw stwierdza, że UBC powinna ograniczać się do podstawowych badań, a nawet być realizowana w oderwaniu od

---

<sup>5</sup> Pavlin, S. i Svetlik, I. (2009): Future Development of Higher Education [Przyszły rozwój szkolnictwa wyższego]. w Pavlin S. (red.): Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education [Sprawozdanie ws. jakościowej analizy szkół wyższych i pracodawców w pięciu krajach: Rozwój umiejętności w sferze zatrudnienia i edukacji]. Projekt Hegesco. Lublana: Uniwersytet w Lublanie. Dostępne pod poniższym adresem: [http://www.decowe.org/static/uploaded/htmlarea/finalreportshegesco/Qualitative\\_Analysis\\_of\\_HEIs\\_and\\_Employers\\_in\\_Five\\_Countries.pdf](http://www.decowe.org/static/uploaded/htmlarea/finalreportshegesco/Qualitative_Analysis_of_HEIs_and_Employers_in_Five_Countries.pdf) (30.8.2013)



gospodarki. Ogólnie rzecz ujmując dwa na trzy przedsiębiorstwa twierdzą, że współpraca szkół wyższych i biznesu powinna być przeniesiona na poziom stosowania i komercyjnego wykorzystania wyników badań, zaś jedno na trzy przedsiębiorstwa (przy czym wynik ten rozkłada się różnie w różnych krajach) twierdzi, że UBC ma zasadnicze znaczenie dla badań i rozwoju. Analizy projektu EMCOSU wskazują, że opinie przedsiębiorstw na temat UBC są znacznie bardziej spójne, niż w przypadku szkół wyższych. Inne badania<sup>6</sup> prowadzone wśród szkół wyższych wykazały znaczną rozbieżność opinii na temat UBC w kręgach akademickich. Na przykład tradycjoniści uważają, że działalność uniwersytecką należy prowadzić w oderwaniu od gospodarki, zaś inni uznają pewną formę współpracy za nieodzowną. W jednym z wywiadów badany podmiot stwierdza: „Chciałbym podkreślić, że niedocenianie przedsiębiorczości szkół wyższych jest jednym z najbardziej widocznych negatywnych wskaźników. Nie uznaje się przedsiębiorczości uniwersyteckiej za coś pozytywnego; co więcej jest dużo nowych przepisów krajowych, które hamują jej rozwój” (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU).

***Przedsiębiorcy stoją na stanowisku, że szkolnictwo wyższe powinno pójść w stronę praktycznego ukierunkowania nauczania i poprawić warunki praktyk i staży — obie te kwestie uznano z główny strategiczny kierunek rozwoju***

W ramach projektu EMCOSU wykazano, że nie ma nic bardziej mylnego w stwierdzeniu, że przedsiębiorstwa przede wszystkim wymagają od szkół wyższych przekazania studentom gotowych umiejętności. Pracodawcy przede wszystkim uważają, że uczelnie powinny pracować nad strategiczną współpracą z biznesem, w szczególności w odniesieniu do ukierunkowania nauczania na wiedzę praktyczną oraz poprawę warunków praktyk i staży. W badaniu wykazano, że poza Internetem, praktyki studenckie uznaje się za kluczowy mechanizm rekrutacyjny, wykorzystywany przez trzy z czterech dużych przedsiębiorstw i w przybliżeniu co drugie MŚP. Oznacza to, że pracodawcy chcieliby stworzyć bardziej zintegrowane podejście do kształcenia młodych absolwentów. W tym kontekście należy podkreślić, że szkoły wyższe i pracodawcy rozbieżnie postrzegają nauczanie praktyczne. Wcześniejsze badanie<sup>7</sup> wykazało, że niemal co drugi pracodawca uznaje praktyczne ukierunkowanie programów nauczania za jeden z najocześniejszych kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego. Kwestia ta jest dostrzegana jedynie przez jednego na dziesięciu przedstawicieli kadry akademickiej. Jedno z badanych podmiotów stwierdza: „W

<sup>6</sup> ...na przykład Lam, A. (2010): From 'Ivory Tower Traditionalists' to 'Entrepreneurial Scientists'? [Od tradycjonalistów wieży z kości słoniowej do przedsiębiorczych naukowców?] Academic Scientists in Fuzzy University-Industry Boundaries [Naukowcy uniwersyteccy w rozmytych granicach uniwersytecko-gospodarczych], *Social Studies of Science*, t. 40 nr 2, ss. 307-340.

<sup>7</sup> Pavlin, S. i Svetlik, I. (2009): Future Development of Higher Education [Rozwój szkolnictwa wyższego w przyszłości]. w Pavlin S. (red.): Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education [Sprawozdanie ws. jakościowej analizy szkół wyższych i pracodawców w pięciu krajach: Rozwój umiejętności w sferze zatrudnienia i edukacji]. Projekt Hegesco. Lublana: Uniwersytet w Lublanie. Dostępne pod poniższym adresem: [http://www.decowe.org/static/uploaded/htmlarea/finalreportshegesco/Qualitative\\_Analysis\\_of\\_HEIs\\_and\\_Employers\\_in\\_Five\\_Countries.pdf](http://www.decowe.org/static/uploaded/htmlarea/finalreportshegesco/Qualitative_Analysis_of_HEIs_and_Employers_in_Five_Countries.pdf) (30.8.2013)

*przeszłości uniwersytety same przygotowywały programy nauczania, nie biorąc w ogóle pod uwagę praktycznych potrzeb pracodawców. Brano pod uwagę to, czego potrzebują studenci oraz jakie mają możliwości”* (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU). Kilka badanych podmiotów podkreśla, że aby ułatwić lepszą współpracę, należy zwrócić uwagę na kulturę współpracy UBC zarówno po stronie badaczy, jak i gremiów decydujących o polityce w tym zakresie *„tak by wyniki współpracy UBC, były równie ważne jak wyniki badań w kontekście rozwoju kariery”* (fragmenty wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU). Co za tym idzie, poprawa w zakresie zwiększania wpływu wyższego wykształcenia na karierę zawodową niesie z sobą ogromne wyzwania. Badanie projektu EMCOSU, jak również wcześniejszego projektu DEHEMS<sup>8</sup> wykazało, że pracodawcy wzywają do uznawania doświadczenia zawodowego zdobytego podczas praktyk i staży. Jeden z badanych podmiotów sugeruje nawet, że jednym z priorytetów środowisk akademickich jest tworzenie programów uczenia się przez całe życie, tak potrzebnych gospodarce. *„Obecnie gospodarka potrzebuje różnorodnych dyplomów technicznych, a szkoły wyższe oferują szerokokrojone programy kształcenia przez całe życie. Szkoły wyższe odpowiadają za tworzenie i oferowanie programów uczenia się przez całe życie, które będą uznawane przez podmioty gospodarcze”* (fragment wywiadów przeprowadzonych w ramach projektu EMCOSU).

### ***Dalsze badania***

*Rozważenie możliwości kolejnych badań porównawczych w zakresie podobieństw i różnic w większej grupie krajów*

Podobieństwa i różnice w poszczególnych krajach wynikają między innymi z historycznej tradycji stosunków między światem edukacji a pracodawcami, w tym z utartych podejść do zarządzania kadrami i szkoleń, jak również ogólnymi kwalifikacjami i ramami prawnymi. W ramach projektu EMCOSU zwrócono szczególną uwagę przede wszystkim na cztery państwa członkowskie UE w procesie przemian: Bułgarię, Węgry, Polskę i Słowenię, a także na Hiszpanię („kraje EMCOSU”), ale również inne kraje europejskie, a w szczególności, Chorwację, Niemcy, Francję, Czechy, Słowację, Włochy, kraje byłej Jugosławii, Szwecję i Rosję. Liczba badanych podmiotów w pozostałych krajach była znacznie niższa, niż w krajach EMCOSU, jednak mimo to konsorcjum było w stanie wysunąć hipotezy dotyczące różnic między poszczególnymi państwami. Na przykład, konsorcjum uznało, że w Chorwacji, jak również w Czechach i na Słowacji współpraca UBC jest mniej rozwinięta w odniesieniu do badań i rozwoju, niż w innych badanych państwach. Biurokracja nie jest tak poważnym problemem w krajach skandynawskich. Włoscy przedsiębiorcy nie uważają, że uniwersytety w tym kraju powinny być bardziej zorientowane na wiedzę

---

<sup>8</sup> Pavlin, S. (red.) (2012): Employability of graduates and higher education management systems [Zatrudnialność absolwentów i systemu zarządzania szkolnictwem wyższym]: Materiały konferencyjne, Wiedeń i Lublana; wrzesień 2011 r. i 2012 r. [Lublana]: przy współpracy Wydziału Nauk Społecznych, 2012. Materiał dostępny pod adresem: [http://www.dehems-project.eu/static/uploaded/files/files/deliverables/Conference\\_Proceedings\\_Part\\_I\\_-\\_Vienna.pdf](http://www.dehems-project.eu/static/uploaded/files/files/deliverables/Conference_Proceedings_Part_I_-_Vienna.pdf).

praktyczną. Lista zagadnień typowych dla poszczególnych państw członkowskich UE jest długa i wymaga dalszych analiz.

### ***Stowarzyszenia pracodawców mogą potencjalnie stać się orędownikami współpracy szkół wyższych i biznesu***

Projekt EMCOSU wykazał, że stowarzyszenia pracodawców mają raczej niewielką świadomość w zakresie współpracy szkół wyższych i biznesu. Jednocześnie jednak wyniki projektu wskazują na to, że również pracodawcy nie mają rozległej wiedzy w tym zakresie. Stowarzyszenia pracodawców współpracują również w zakresie działań odnoszących się do mobilności studentów oraz do badań i rozwoju. Podobnie jak pracodawcy, stowarzyszenia uznają biurokrację oraz rozbieżne motywy i wartości za kluczowe bariery we współpracy, jak również narzekają, że szkoły wyższe inaczej postrzegają harmonogram czasowy. Co do zasady stowarzyszenia stoją na stanowisku, że współpraca szkół wyższych i biznesu powinna być ukierunkowana na komercjalizację i praktyczne zastosowanie wyników badań. Opierając się na wynikach projektu EMCOSU, stowarzyszenia pracodawców mogą wykorzystać swój potencjał do działania i stać się orędownikami UBC, w szczególności reprezentując interesy MŚP. Jeżeli politycy oczekują, że pracodawcy staną się siłą napędową UBC w tym samym stopniu co uniwersytety, należy zwrócić szczególną uwagę na specjalne gremia, w skład których wejdą przedstawiciele szkół wyższych, pracodawców i stowarzyszeń pracodawców, oraz udzielić tym gremiom odpowiedniego wsparcia.

### ***Projekt EMCOSU to doskonały przykład zwiększania świadomości pracodawców w zakresie współpracy szkół wyższych i biznesu***

Partnerzy projektu EMCOSU wyrażają przekonanie, że projekt ten jest przykładem sukcesu współpracy szkół wyższych i biznesu. Partnerzy cenią sobie dwuipółletnią współpracę w ramach tego europejskiego partnerstwa: choć badanie wykazało, że szkoły wyższe i przedsiębiorstwa to często dwa odmienne światy, wsparcie europejskie, którym cieszyło się konsorcjum, pozwoliło na kształtowanie ducha zespołowego oraz wzajemny szacunek członków. Przedstawiciele szkół wyższych docenili zaangażowanie partnerów rynku pracy i fakt, że wszystkie zadania były realizowane na czas, zaś partnerzy ze strony pracodawców wysoko ocenili możliwości w zakresie badań po stronie partnerów uniwersyteckich. Projekt pozwolił konsorcjum na zrozumienie intelektualnej i organizacyjnej różnorodności, jak również szczególnej wiedzy eksperckiej poszczególnych członków, jeżeli chodzi o konkretną wiedzę, umiejętności metodologiczne, skuteczność podczas spotkań i ogólne podejście.

### ***Przyszłe wyzwania***

Po pierwsze warto byłoby przeanalizować, w jaki sposób buduje się wzajemne zaufanie między pracodawcami i środowiskami akademickimi: proces ten obejmuje wiele innych elementów, które przeanalizowano w ramach projektu EMCOSU, takich jak przepisy krajowe, zarządzanie, przeszkody we współpracy uczelni wyższych i biznesu czy wyniki. Poza tym szczególną uwagę zwrócono ostatnio na studia przypadków dużych międzynarodowych przedsiębiorstw i cieszących się renomą uniwersytetów, zaś współpraca UBC z MŚP i organizacjami pozarządowymi nie jest



tak szeroko promowana. Szczególnie cenne byłoby utworzenie wspólnych gremiów i instytucji, które ułatwiłyby komunikację między stronami. Ma to szczególne znaczenie, ponieważ budzący się praktyczny aspekt działalności szkół wyższych coraz częściej prowadzi do hybrydyzacji działalności akademickiej i charakteru dyplomów wyższych uczelni. W związku z tym konsorcjum zaproponowało wytyczne tworzenia i wykorzystania nowych narzędzi politycznych.

Aby uzyskać więcej informacji na temat projektu EMCOSU proszę odwiedzić stronę internetową projektu: <http://www.emcosu.eu> lub kontakt e-mail: [tomaz.pusnik@fdv.uni-lj.si](mailto:tomaz.pusnik@fdv.uni-lj.si)

Wybrane dane projektu będą również dostępne za pomocą Sieci Współpracy Uczelni i Przedsiębiorstw w marcu 2015 w: <http://www.yammer.com>.

## Podsumowanie badania polskiego

### Prowadzenie wspólnych badań

Przeprowadzone badanie potwierdza, że jednym z najistotniejszych czynników wpływających na decyzję o prowadzeniu wspólnych badań przez przedsiębiorstwa i uczelnie jest zaufanie między stronami. Jest to szczególnie istotne, gdy partnerzy mają znacząco różne podejście do wyników badań. Przedsiębiorca jest zainteresowany zdobyciem przewagi konkurencyjnej na rynku, co niekiedy wiąże się z koniecznością utrzymania nowej technologii w tajemnicy. Kolejnym priorytetem jest jak najszybszy zwrot kosztów inwestycji, co na pierwszym etapie jest utożsamiane z jak najszybszym zakończeniem badań. Z drugiej strony pracownicy naukowcy nie są przyzwyczajeni do pracy pod presją czasu, chcą również jak najszybciej opublikować wyniki badań.

Jednym z najważniejszych czynników wzmacniających zaufanie są wspólne pozytywne doświadczenia, jednakże takich przykładów prowadzenia badań nie jest zbyt dużo. Nakładając na to bardzo niski kapitał społeczny w Polsce i nieprzyjazny system podatkowy, otrzymujemy obraz przedsiębiorców, którzy niechętnie inwestują środki w badania, głównie ze względu na fakt, że nie znają partnera, z którym będą współpracować.

Duże rozbieżności co do zaufania widać przy podziale na sektory. Zaufanie jest o wiele ważniejsze dla sektora przemysłowego niż dla IT, gdzie najbardziej ceni się wcześniejszą współpracę, czyli w praktyce znajomość osób, z którymi realizuje się przedsięwzięcie. Wynika to najprawdopodobniej ze specyfiki innowacji w dziedzinie rozwiązań informatycznych, gdzie dla sprawnego przeprowadzenia projektu niezbędny jest doświadczony menadżer.

Analizując bariery, najważniejsze aby zachęcić przedsiębiorców do zlecania badań uczelniom jest odformalizowanie procesu nawiązywania współpracy. Biurokracja na uczelniach, rozumiana jako brak jednego ośrodka decyzyjnego i często brak osoby odpowiedzialnej za nawiązywanie

kontaktów z przedsiębiorcami, jest w ocenie przedsiębiorców najistotniejszą przeszkodą w nawiązaniu współpracy. Z drugiej strony mała przystępność uczelni nie jest dla przedsiębiorców zaskoczeniem i bariera zdefiniowana jako problemy komunikacyjne jest uznawana za nieistotną przez 40% przedsiębiorców. Te dwa pozornie sprzeczne wyniki wskazują, że barierę definiowaną jako „biurokracja” należy utożsamiać w dużej mierze ilością dokumentów, jakie musi przygotować przedsiębiorca aby nawiązać współpracę, sam proces zawierania umowy, a następnie rozliczenie finansowe projektu (często współfinansowanego ze środków UE).

Ciekawym spostrzeżeniem jest również to, że za przeszkodę w zleceniu badań przedsiębiorcy nie uważają braku środków finansowych. Dla prawie połowy polskich przedsiębiorców nie jest to istotna przeszkoda. Wynika to najprawdopodobniej z faktu, że badaniu zostali poddani przedsiębiorcy, którzy najczęściej już współpracują z uczelniami albo samodzielnie prowadzą działalność R+D, a więc mają zabezpieczony budżet na badania. Problemy z finansowaniem są istotnym problemem tylko dla firm mikro, co mając na uwadze ich niską kapitalizację, nie jest zaskoczeniem.

Dla firm z sektora MSP największą barierą jest dotarcie do odpowiedniej osoby na uczelni. Nie jest to przeszkodą dla dużych firm, w których działają wyspecjalizowane w inicjowaniu współpracy badawczej działy, ani dla mikroprzedsiębiorców, którzy działają lokalnie, w środowisku, które bardzo dobrze znają.

### **Oczekiwania polskich przedsiębiorców**

Przedsiębiorcy oczekują, że uczelnie dostarczą na rynek pracy odpowiednio przygotowanych absolwentów. Obecny system kształcenia jednak temu nie służy. We współpracy biznesu z nauką w obszarze badań przedsiębiorcy widzą szansę na zmianę tego niekorzystnego zjawiska. Znaczna część przedsiębiorców jako jedną z największych zalet współpracy widzi nabywanie przez studentów podczas realizacji badań praktycznej wiedzy z danej dziedziny, jak również naukę pro biznesowego podejścia do realizowanych zadań.

Co istotne biznes nie postrzega uczelni jako centów badawczo-rozwojowych i nie oczekuje od nich wyłącznie realizacji badań. Przedsiębiorcy nie uważają skoncentrowania się na badaniach jako najistotniejszej z wymaganych zmian. Od uczelni oczekują również kształcenia na wysokim poziomie odpowiedniej liczby przyszłych pracowników.

W stosunku do absolwentów oczekiwania są jednoznaczne. Przedsiębiorcy wysoko oceniają umiejętność zdobywania przez nich nowej wiedzy oraz umiejętność pracy w języku obcym. Bardzo słabo oceniają natomiast kreatywność, efektywne wykorzystanie czasu o umiejętność pracy pod presją. Trzy najniżej oceniane umiejętności najłatwiej nabyć podczas zajęć praktycznych, których na polskich uczelniach jest nadal zbyt mało w programach kształcenia. Stąd, jak już wspomniano, przedsiębiorcy w zleceniu badań widzą również korzyści średnio i długookresowe w postaci lepiej przygotowanych do pracy w biznesie absolwentów.

Powyższe zjawisko ma również negatywny aspekt. O braku pewnych, niezbędnych biznesowi kwalifikacji absolwentów, przedsiębiorcy sygnalizują od dawna, niestety zgłaszany problem nie znajduje odzwierciedlenia w zmianie programów nauczania. Uczelnie nadal, w procesie

dydaktycznym, nie reagują na zapotrzebowanie rynkowe. Pro biznesowe rozwiązania powoli pojawiają się w obszarze badań. Jest to wymuszone głównie koniecznością pozyskania funduszy na działalność w okresie kryzysu demograficznego. Uczelniom o wiele łatwiej przeprowadzić kilka komercyjnych badań niż przemodelować cały program nauczania i zmienić przyzwyczajenia kadry naukowej.

## **Modele współpracy między biznesem i nauką**

### **Ze względu na wielkość przedsiębiorstwa**

Największą aktywność w innym niż B+R obszarze współpracy z uczelniami wyższymi wykazują duzi przedsiębiorcy. Najczęściej przejawia się to w organizowaniu stażów i praktyk dla studentów. Kolejne pozycje, w których widać wyraźnie większe zaangażowanie dużych firm to przygotowanie i realizacja programów nauczania przy współpracy z kadrami naukowymi uczelni oraz projekty lifelong learning – kursy i szkolenia dla dorosłych, pozwalające uzupełnić wiedzę i kompetencje. Duże firmy nie są zainteresowane mobilnością pracowników naukowych. Oznacza to, że albo nie planują zatrudniania takich osób w swoim dziale B+R, albo współpracują głównie z uczelniami w regionie, w którym działają. Niska istotność mobilności pracowników naukowych może wynikać również z faktu, że barierą przy współpracy z uczelnią są dla firm wystarczające, więc nie ma potrzeby zatrudniania naukowców w firmach.

To, co najistotniejsze dla dużych firm, jest równocześnie najmniej atrakcyjne dla przedsiębiorców z grupy mikro. W najmniejszym stopniu są oni zainteresowani edukacją podyplomową (lifelong learning). Jako mało istotną uważają również mobilność pracowników naukowych.

### **Ze względu na sektor gospodarki**

Zaangażowanie przedsiębiorców w inicjatywy uczelni jest niskie (sektor przemysłowy), niewiele wyższe w sektorze usług i IT. W przypadku wszystkich analizowanych sektorów, bardzo rzadko w organach zarządzających firm zasiadają pracownicy nauki. W przypadku przemysłu współpraca z inkubatorami przedsiębiorczości jest na minimalnym poziomie. Najczęściej przedsiębiorcy angażują się we współpracę z podmiotami łączącymi biznes i naukę.

W sektorze usług firmy najmocniej angażują się w działalność edukacyjną (business people inteaching), z kolei o wiele słabiej niż przemysł współpracują z biurami karier. Różnica wynika najprawdopodobniej z faktu, że branża przemysłowa musi pozyskiwać dużo pracowników o wąskospecjalistycznej wiedzy, nie koniecznie doświadczonych – podczas prowadzenia badań nabyli większość kompetencji potrzebnych do zajmowania danego stanowiska. Analogicznie sytuacja przedstawia się w sektorze IT, gdzie współpraca z biurami karier jest również bardzo częsta. Sektor IT również poszukuje pracowników ze specjalistyczną wiedzą, a nie szerokimi kompetencjami.

W przypadku sektora usług firmy wolą poszukiwać pracowników „na rynku”, gdzie mają większy wybór doświadczonych pracowników z większą wiedzą ogólną i rozwiniętymi kompetencjami miękkimi jak negocjacje, koordynacja prac grupy, budowanie wizerunku marki.

Charakterystyczne dla sektora IT jest duże zaangażowanie we współpracę z inkubatorami przedsiębiorczości. Polski trend nie odbiega od standardów światowych w tej branży. Najbardziej innowacyjne produkty powstają w mikrofirmach o krótkim stażu (założenie firmy w celu realizacji już istniejącego pomysłu). Dzięki współpracy z inkubatorami duże firmy z branży IT mogą szybko przejąć małe, młode firmy, w celu przejęcia ich pomysłów.

### **Efekty współpracy (dla przedsiębiorców)**

Prawie 2/3 przedsiębiorców nie widzi wpływu badań naukowych na działalność swojego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że polski biznes koncentruje się na rozwoju produktu (towaru lub usługi) i nie poszukuje innowacyjności w innych obszarach (np. zarządzania albo marketingu). Jest to cecha charakterystyczna gospodarki opartej na imitacji (naśladownictwie). Polscy przedsiębiorcy innowacje kojarzą w dużej mierze z nabyciem technologii z zewnątrz (np. linii produkcyjnej, nowocześniejszych podzespołów), czyli de facto towaru wytworzonego przez przedsiębiorcę znajdującego się na wyższym etapie rozwoju. Takie podejście odcina od możliwości nabycia innowacji zarządczych i marketingowych, które co do zasady nie są przedmiotem sprzedaży, gdyż stanowią o ostatecznej przewadze konkurencyjnej w przypadku produktu lub usługi o podobnej jakości.

Ze względu na niski kapitał społeczny przedsiębiorcy nie widzą również dużego związku między prowadzeniem badań a rozwojem regionalnym. Po części może to wynikać z faktu, że uczelnia i przedsiębiorstwo nie zawsze działają w tym samym regionie, zatem brak efektu synergii (np. studenci uczestniczący w badaniach nie znajdują zatrudnienia w firmie je zlecającej). Innym ważnym czynnikiem jest duża migracja studentów i absolwentów, którzy najczęściej nie są związani z regionem, w którym studiuje, a także duża fala emigracji absolwentów do krajów wyżej rozwiniętych.

Analizując ocenę efektów z uwzględnieniem wielkości firm można stwierdzić, że najmniej entuzjastycznie podchodzą do badań przedsiębiorcy z sektora mikro. Słaba wiara w „miękkie” efekty badań może wynikać z ich skali. Ze względu na potencjał ekonomiczny firmy mikro inwestują w B+R mało, a co za tym idzie, również efekty badań nie mają tak dużego wpływu na otoczenie społeczne i biznesowe jak badania prowadzone na dużą skalę.