

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania

**Raport na temat dobrych praktyk współpracy
nauki z otoczeniem społeczno-gospodarczym
(etap 1)**

październik 2025

POLSKA AKADEMIA NAUK

Spis treści

- Wprowadzenie 3
- Etapy przygotowania katalogu dobrych praktyk ... 4
- Etap I - wyniki badań 5
- Etap I – podsumowanie 16

Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport podsumowujący pierwszy etap prac Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN nad katalogiem dobrych praktyk współpracy nauki z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Naszym celem było zebranie, opisanie i uporządkowanie inicjatyw realizowanych w uczelniach reprezentowanych w Komitecie, które w praktyczny sposób wzmacniają wpływ badań naukowych na rozwój społeczny i gospodarczy.

Etap I obejmuje diagnozę stanu obecnego, co pozwoliło wyodrębnić główne obszary aktywności, czynniki sukcesu oraz bariery, które wciąż ograniczają potencjał współpracy między nauką a praktyką. Zebrany materiał pokazuje bogactwo inicjatyw realizowanych w polskich uczelniach, stanowiąc nie tylko punkt wyjścia do dalszych prac Komitetu, lecz także inspirację do wymiany doświadczeń w środowisku akademickim i wśród partnerów społeczno-gospodarczych.

Zachęcamy do lektury raportu oraz włączenia się w dalszą dyskusję nad rozwojem skutecznych form współpracy nauki z praktyką!

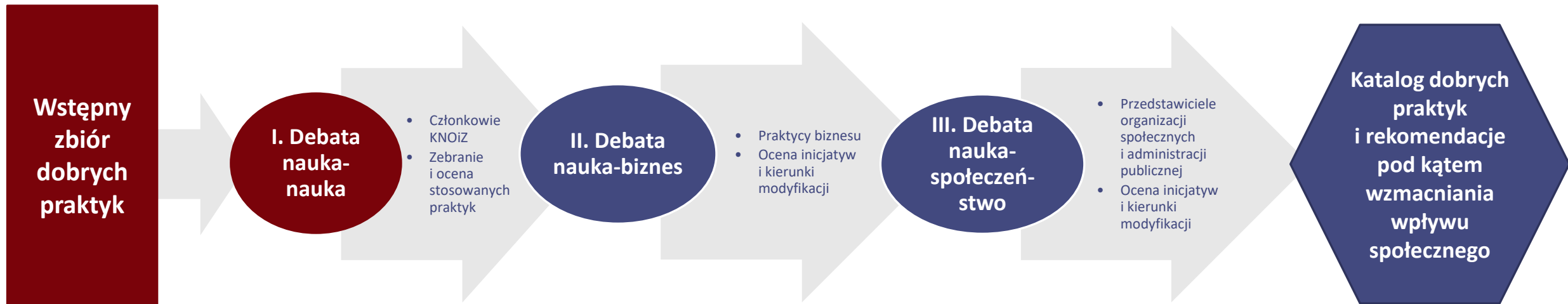


Prof. dr hab. Agnieszka
Zakrzewska-Bielawska
Przewodnicząca KNOiZ PAN



Dr hab. Beata Skowron-
Mielnik, prof. UEP
Przewodnicząca Sekcji
ds. współpracy z otoczeniem
społeczno-gospodarczym
KNOiZ PAN

Etapy przygotowania katalogu dobrych praktyk



Etap I - wyniki badań

Charakterystyka badań etapu I

Podjęte działania:

- zebranie informacji od członków Komitetu na temat wdrożonych na ich uczelniach praktyk współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- opracowanie zbioru stosowanych rozwiązań,
- opracowanie kryteriów oceny,
- dyskusja członków KNOiZ na temat wartości inicjatyw.

Liczba uczelni, które udzieliły informacji: 13 na 17 uczelni w KNOiZ.

Liczba wskazanych inicjatyw we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym: 204.

Rezultat końcowy: zbiór praktyk, stanowiący materiał wyjściowy do konsultacji w środowisku społeczno-gospodarczym.

Kategorie inicjatyw -

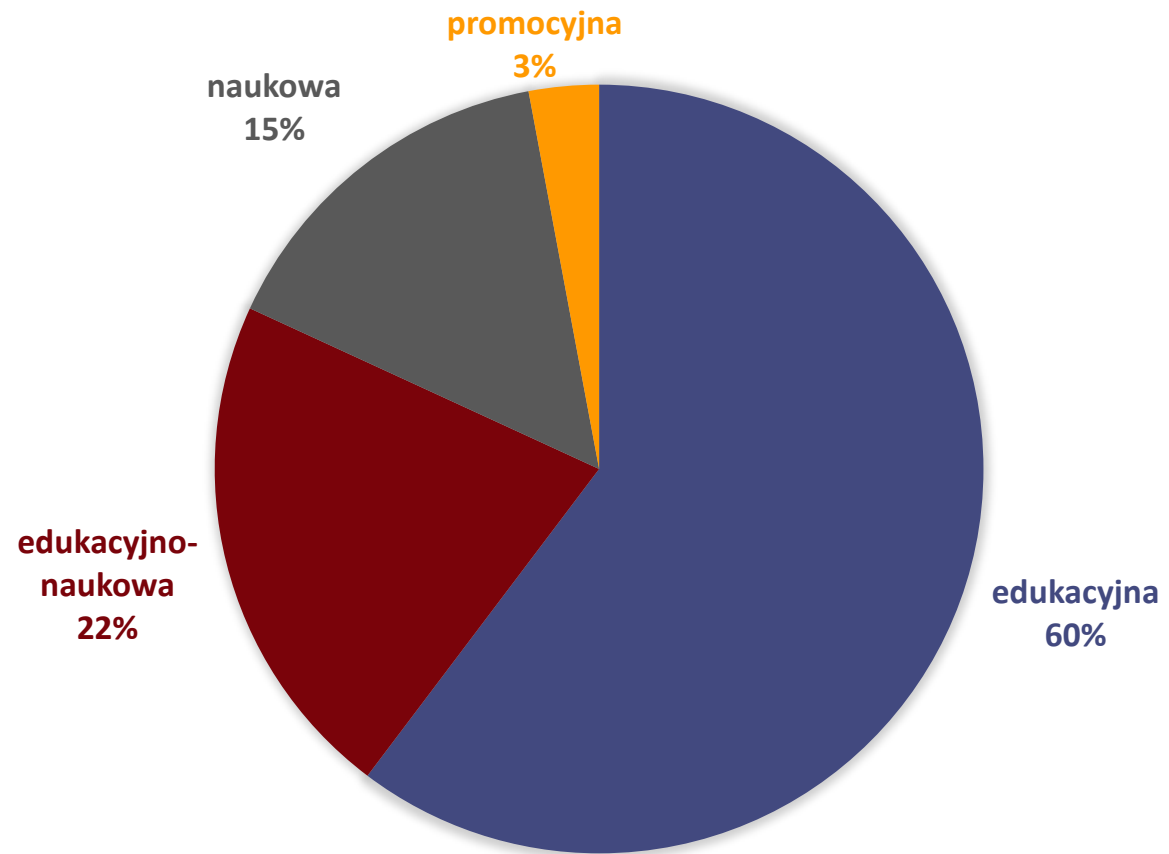
zgłoszone działania,
skalsyfikowane na
podstawie opisów,
utworzyły 18
kategorii inicjatyw.

Symbol inicjatywy	Opis
RB	rada biznesu lub podobne organizacje zrzeszające przedsiębiorców
SC	spółki celowe
A	organizacje i inicjatywy związane z absolwentami
K	konferencje i seminaria
DW	doktoraty wdrożeniowe
TP	targi pracy, biura karier, zajęcia na rzecz kariery
SD	studia dualne, studia we współpracy z praktyką
CT	centra transferu technologii i podobne
U	umowy o współpracy
WN	wizyty studyjne i spotkania networkingowe na uczelni, kapituły
P	wspólne badania (w tym prace dyplomowe), publikacje, konferencje
OS	inicjatywy na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego
KN	konkursy
BR	projekty badawczo-rozwojowe
SP	studia podyplomowe i szkolenia menadżerskie
BU	praktycy biznesu dla uczelni (spotkania ze studentami, wykłady)
WT	wsparcie finansowe i technologiczne dla uczelni ze strony praktyki
PK	przestrzenie kreatywne, living lab, inkubatory

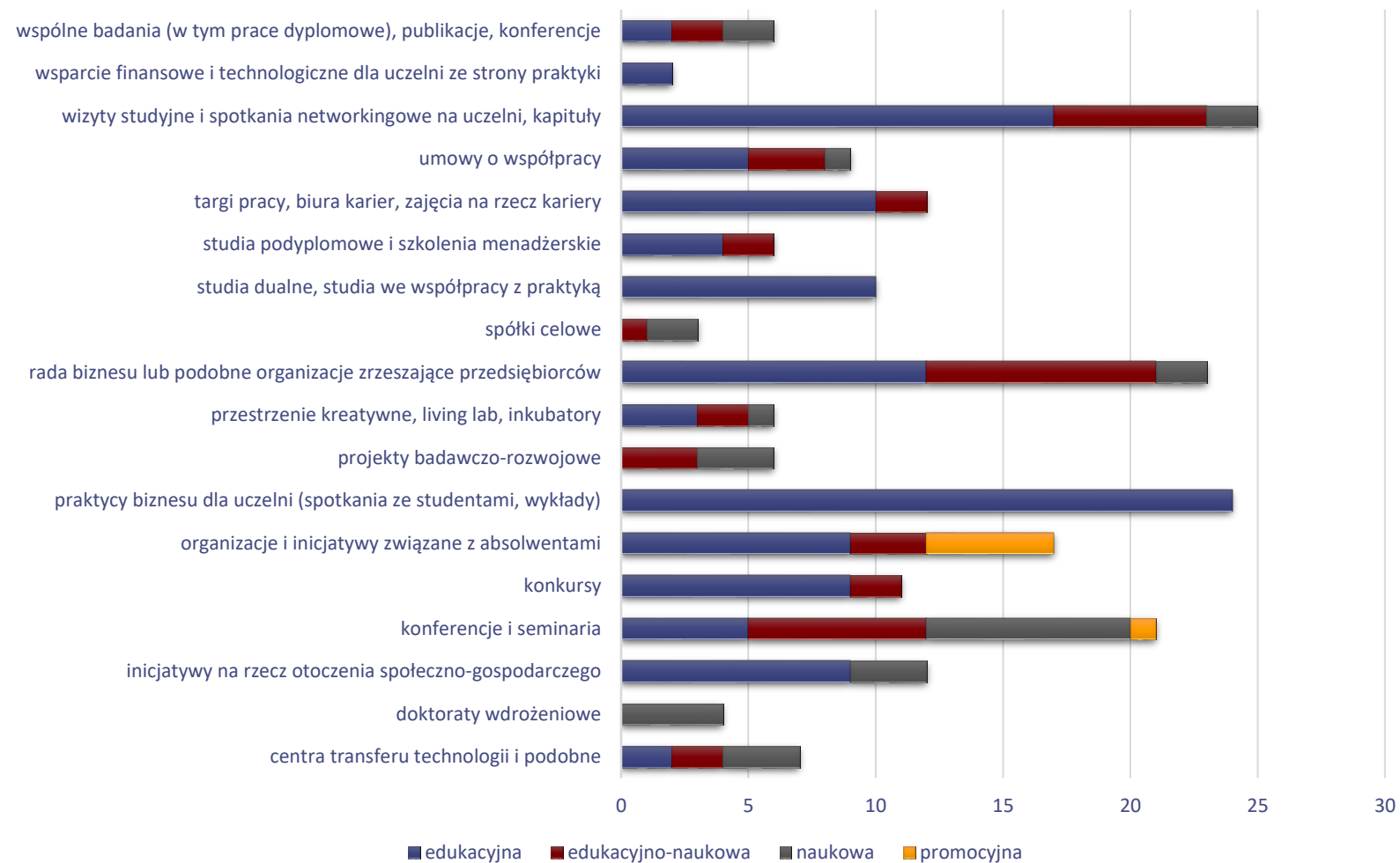
Liczba zgłoszonych działań według kategorii



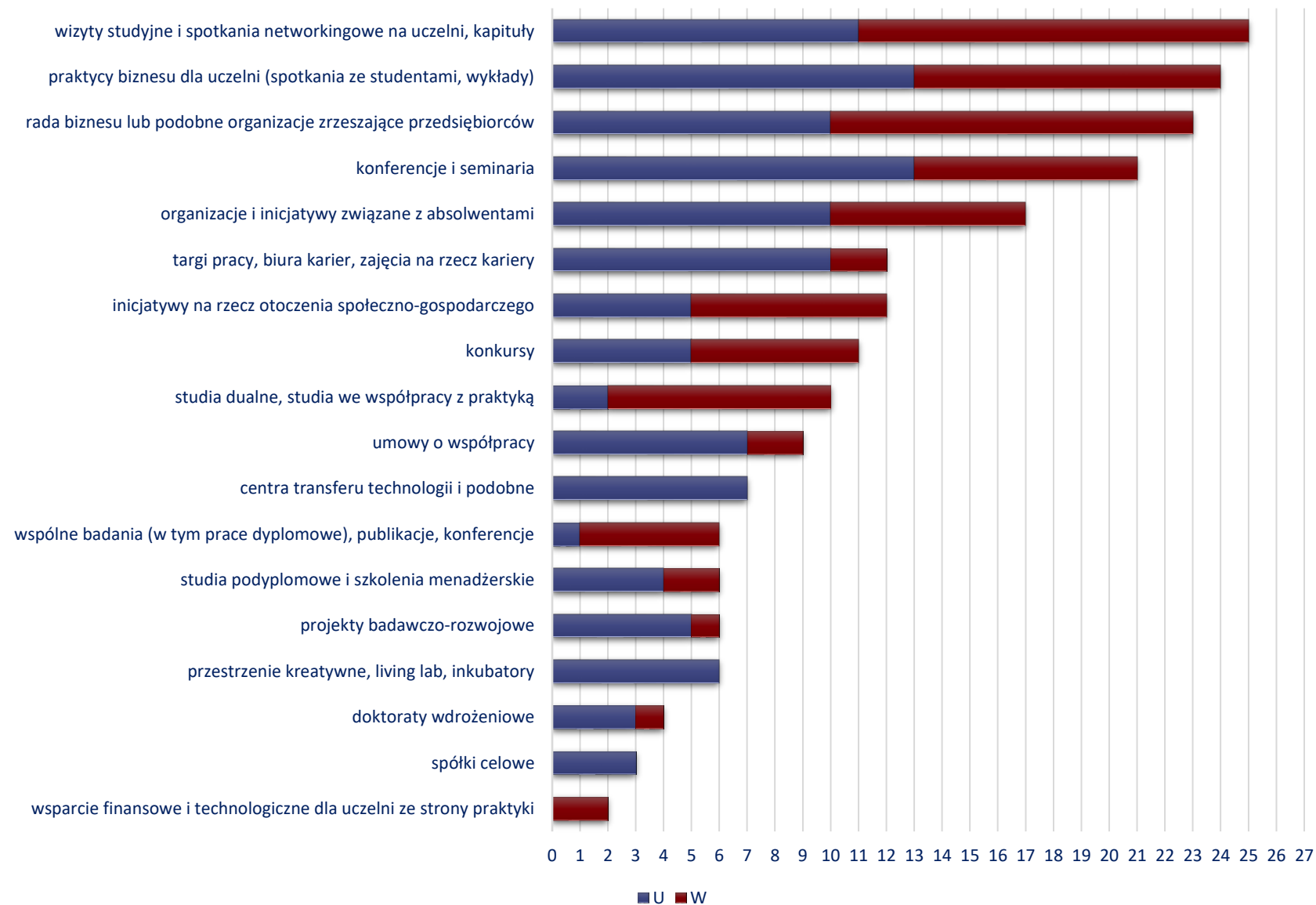
Typ inicjatywy



Rodzaje inicjatyw i przypisane do nich typy

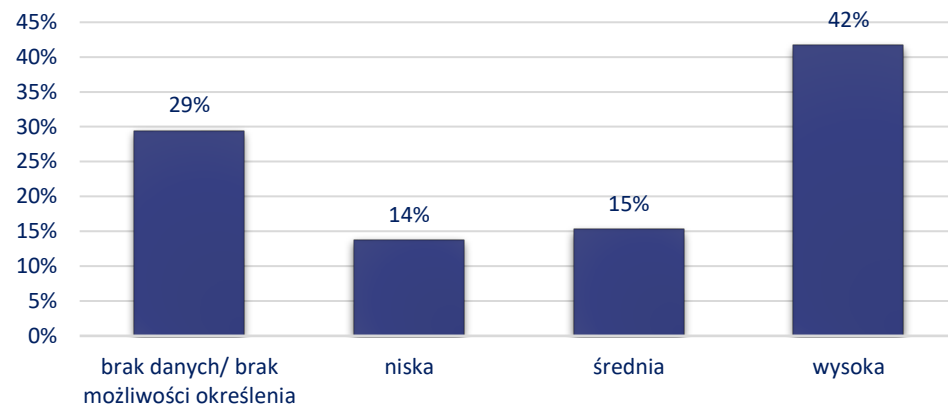


Działania według poziomu inicjatywy (uczelnia/wydział)



Skuteczność inicjatyw

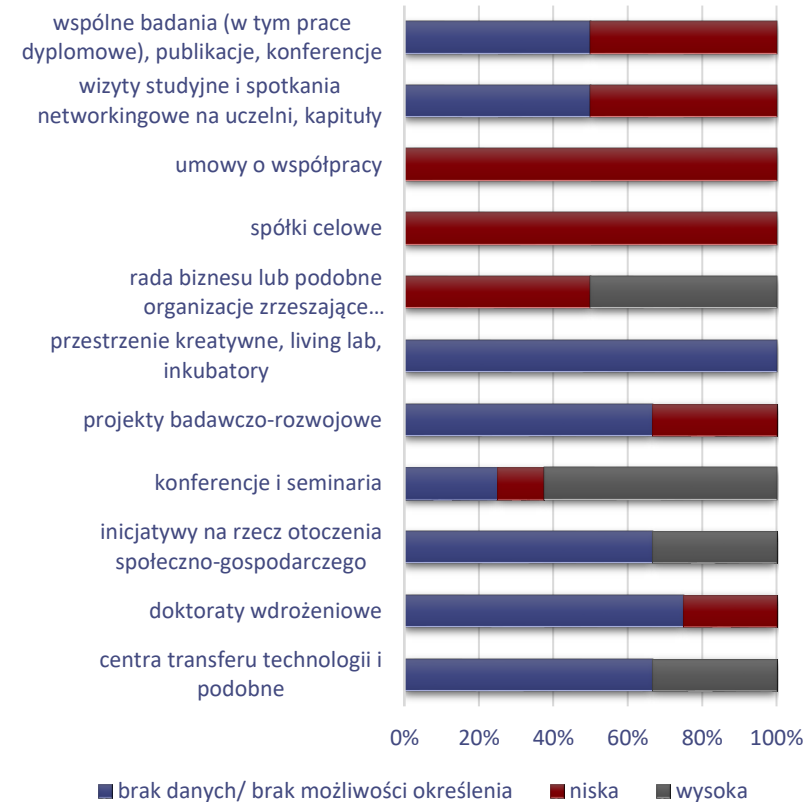
Skuteczność inicjatyw ogółem



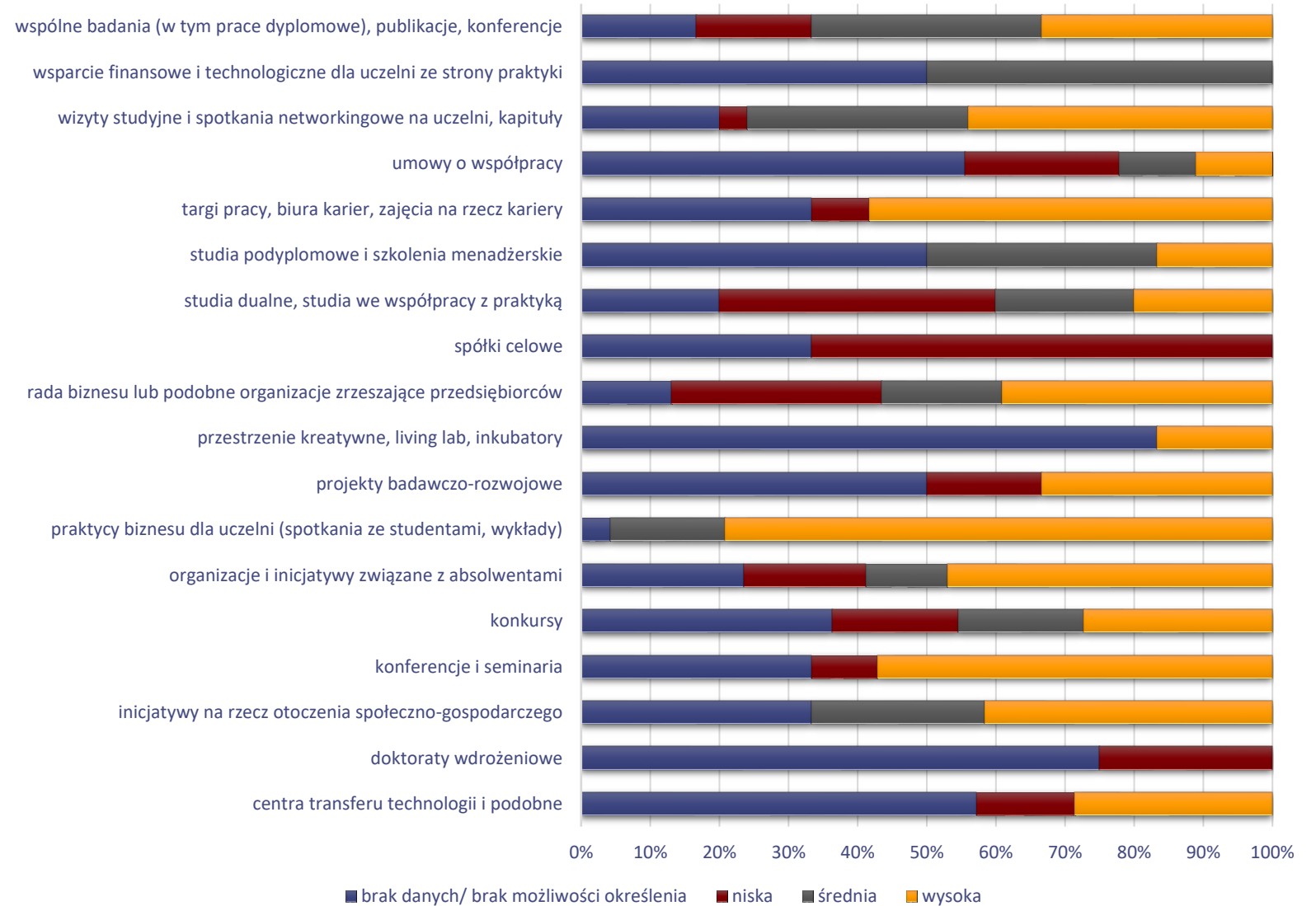
Inicjatywy oceniane jako najbardziej skuteczne:

BU – 79%
TP – 58%
K - 57%

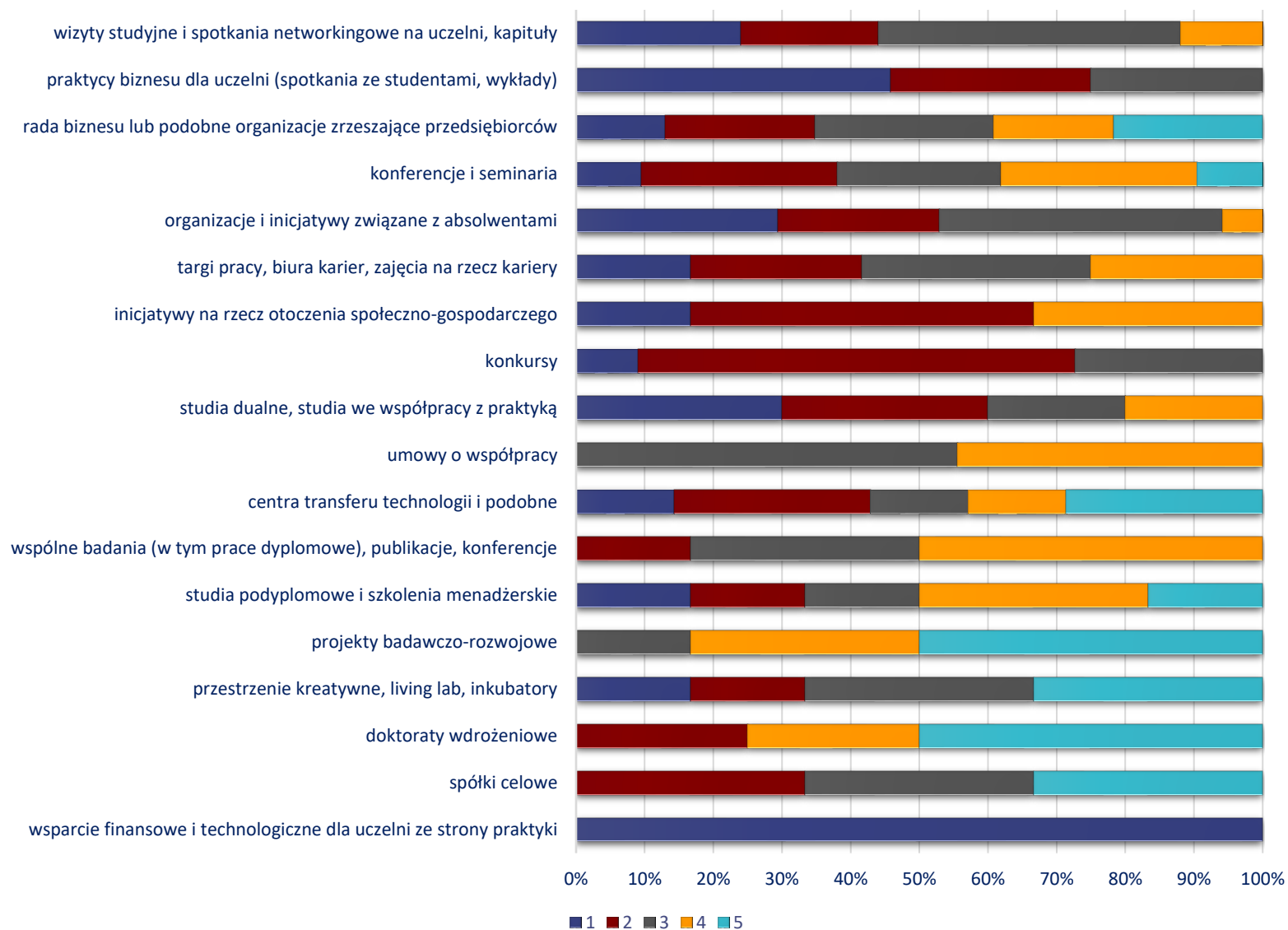
Skuteczność inicjatyw naukowych



Skuteczność inicjatyw w podziale na rodzaje

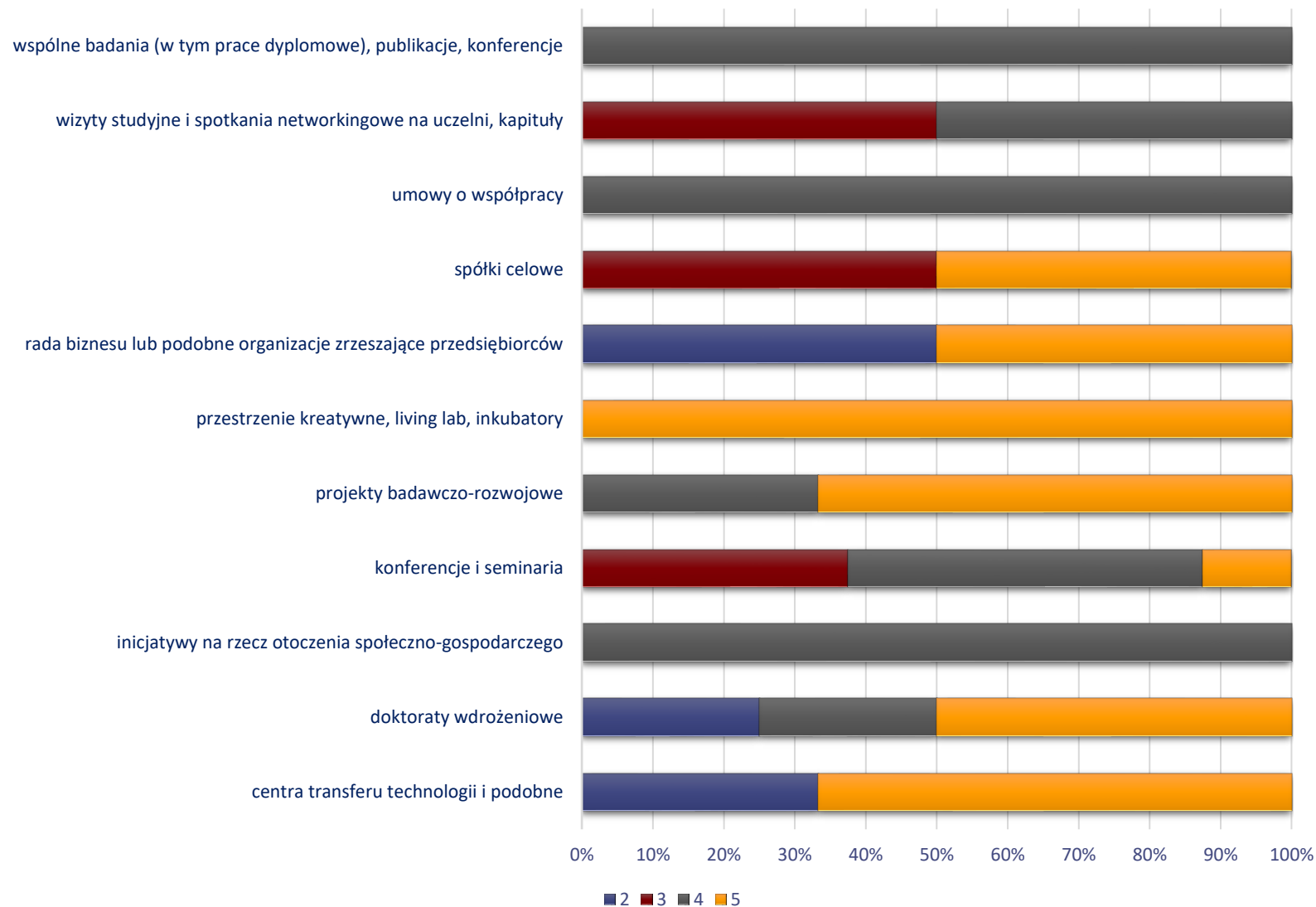


Działania według potencjału dla badań naukowych (skala 1-5)



Potencjał inicjatyw naukowych

- tylko dla typu naukowe
- brak wskazań na inicjatywy oceniane na 1



Etap I - podsumowanie

Debata nauka-nauka

Uczestnicy debaty:

- Prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys, Politechnika Białostocka
- Prof. dr hab. Piotr Jedynak, Uniwersytet Jagielloński
- Prof. dr hab. Maciej Zastempowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- Dr hab. Arkadiusz Kawa, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Dr inż. Marek Sekieta, Politechnika Łódzka
- Moderator: dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Pytania do debaty:

- Czego wzajemnie od siebie możemy się nauczyć? Czy są praktyki, które mogą być stosowane niezależnie od uczelni (tzw. standard promocji nauki)?
- Co się sprawdza, szczególnie w relacji nauka-biznes, a co nie i dlaczego? Co decyduje o skuteczności działań na styku nauka-biznes?
- Jakie są czynniki sukcesu i trudności w poszczególnych kategoriach działań?
- Czy konieczność przygotowania się do oceny w ramach III kryterium ewaluacji wpłynęła na nasz sposób myślenia o planowaniu, realizacji oraz komunikowaniu rezultatów badań naukowych? Jaka może być rola KNOiZ we wzmacnianiu wpływu społecznego badań naukowych?

Kluczowe czynniki sukcesu

- **TEMATYKA** (elastyczność i dobre dopasowanie do potrzeb, praktyczny charakter, atrakcyjne dla biznesu tematy i wyniki badań, możliwie aplikacyjne i nowatorskie, indywidualne podejście, dostosowanie do potrzeb biznesu, treści odpowiadające aktualnym tematom i wyzwaniom gospodarczym, dostosowanie oferty do potrzeb rynku, elastyczność w doborze tematów, praktyczne zastosowanie wyników, projekty o wysokiej wartości praktycznej)
- **RENOMA I JAKOŚĆ MERYTORYCZNA** (dostęp do najnowszych narzędzi i technologii, projektów o wysokiej wartości praktycznej, nowoczesne narzędzia i technologie: stosowanie zaawansowanych metod analitycznych, wykorzystanie sprawdzonych metod badawczych, narzędzi analitycznych i rzetelnych danych wzmacniające wiarygodność opracowania, doświadczona kadra naukowa, silna infrastruktura badawcza, rozpoznawalna marka, wysoka jakość wiedzy zaproszonych ekspertów – współpraca z uznanymi specjalistami, dostęp do wykwalifikowanych pracowników naukowych, rozpoznawane, usieciowione zespoły badawcze, unikatowa w skali międzynarodowej aparatura badawcza, kompetencje zatrudnionych badaczy)
- **DŁUGOFALOWE RELACJE** (udział absolwentów w procesach badawczych, długofalowe relacje z biznesem, wzmacnianie więzi z uczelnią osób z biznesu, stałe umowy i projekty badawcze, które pozwalają na utrzymanie długofalowych relacji, relacje półformalne i kontakty pracowników naukowych z przedsiębiorstwami, wieloletnie doświadczenia współpracy, także jednostkowej i zbudowane zaufanie)
- **KOMUNIKACJA I PROMOCJA** (działania rzeczywiste i dobrze komunikowane w otoczeniu, komunikacja i promocja)
- **INTERDYSCYPLINARNOŚĆ** (integracja różnych dziedzin nauk społecznych i ekonomicznych, budowa interdyscyplinarności)
- **FINANSOWANIE** (dostęp do środków zewnętrznych, dofinansowania ze środków UE, osobny strumień finansowania jednostki, dodatkowe źródła finansowania)
- **ZAANGAŻOWANIE I OTWARTOŚĆ NA WSPÓŁPRACĘ** (otwartość podmiotów regionu na współpracę, zaangażowanie koordynatorów, system motywacji koordynatorów)

Potencjalne czynniki braku sukcesów

- **MAŁE ZAINTERESOWANIE** (zbyt dużo inicjatyw obciąża praktyków i zniechęcają się do kolejnych, dyspozycyjność managerów, małe zainteresowanie ze strony firm, brak zainteresowania naukowców współpracą, słabe zainteresowanie biznesu badaniami pracowników, brak zainteresowania po stronie przedsiębiorców i innych interesariuszy, niechęć do współpracy przedsiębiorców, słabnące zaangażowanie partnera we współpracę, brak zachęt dla naukowców, pozwalających na zwiększenie swojego zaangażowania)
- **KOMUNIKACJA, KONFLIKTY INTERESÓW, RÓŻNE OCZEKIWANIA** (problemy z komunikacją między naukowcami a przedstawicielami biznesu, niechęć do dzielenia się informacjami, zbyt duże oczekiwania, konflikty interesów, ograniczona elastyczność, zbyt teoretyczne podejście, nierzetelność firm, które nie płacą za wykonane zlecenie, brak zaufania biznesu do wyników badań naukowych, brak doświadczenia praktycznego - zbyt akademickie podejście)
- **BIUROKRACJA I PROCEDURY** (bariery biurokratyczne i proceduralne, ograniczenia prawne i dotyczące własności intelektualnej, problemy z akceptacją wdrożeń po stronie ministerstwa, mniejsza elastyczność i **narzut** nakładany przez uczelnie, zmiana uwarunkowań prawnych dotyczących współpracy)
- **BRAK FINANSOWANIA** (brak wystarczających zasobów i finansowania – ograniczone środki na badania, zależność od zewnętrznych źródeł finansowania, brak programów i finansowania, brak źródeł finansowania wspólnych projektów i inicjatyw, problemy ze sfinansowaniem wkładu własnego, ciągła potrzeba pozyskiwania zasobów i finansowania)
- **BRAK PROMOCJI** (brak skutecznej promocji, brak wystarczającej promocji, związany z niedoborem zasobów ludzkich, ograniczone środki na promocję, słaba promocja)
- **KONKURENCJA** (duża konkurencja międzynarodowa, konkurencja z innych uczelni, duża konkurencja podobnych ofert na rynku komercyjnym)
- **BRAK SYSTEMATYCZNOŚCI** (brak kontynuacji działań, sporadyczność)
- **BRAK REALNYCH REZULTATÓW** (patenty są rzadkością, mały potencjał komercjalizacji)

Synteza kluczowych czynniki



- Skuteczność realizacji procesów operacyjnych
 - Zaangażowanie pracowników
 - Dostępność zasobów (finansowe, czasowe, materialne, itd.)
 - Szybkość reakcji (czas, decyzyjność)
- Brak lub niewystarczająca analiza projektu i jego ryzyka (często mówi się o opóźnieniach i przekroczeniach budżetu)
 - Niedostateczne zasoby (wszelkie)
 - Problemy komunikacyjne (wewnątrz i zewnątrz)
 - Niechęć pracowników/opór wobec zmian

Wnioski

- **Edukacja** – działania edukacyjne często stanowią swojego rodzaju pomost do współpracy badawczej, poprzez budowanie relacji, poznawanie wzajemnych potrzeb i możliwości, przez edukację pokazujemy biznesowi czym naukowo zajmują się uczelnie, ale to buduje wizerunek uczelni głównie jako oferującej usługi edukacyjne.
- **Konkurencyjność** - konkurencja innych uczelni wskazuje, że są uczelnie, które ją wygrywają, a więc nie może to być trudność obiektywna (żadna uczelnia nie ma szans w relacji z biznesem), tylko subiektywna (dana uczelnia nie potrafi); chyba, że oznacza to konkurencję ze strony uczelni/wydziałów/jednostek innych niż te, które zajmują się naukami o zarządzaniu i jakości (są lepsze od nas ...).
- **Skuteczność** - jako środowisko mamy kłopot z ewaluacją potencjału naukowego różnorodnych działań podejmowanych przez uczelnie (widać rozbieżność w ocenie podobnych inicjatyw, brak ocen ...); system nie daje ani wskazówek, ani nie pozwala na oddolne uformowanie się dobrych praktyk, bo wszyscy zajęci są gonieniem ciągle zmieniających się wymogów formalnych; rozwiązaniem może być wymiana doświadczeń, konsekwentne realizowanie inicjatyw, uważne śledzenie trendów z zagranicy i przeszczepianie tego co działa (a co być może nawet ważniejsze unikanie tego, co już wiadomo, że nie działa).

PAN

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania

Raport opracowany przez:

dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

dr hab. Małgorzata Koszewska, prof. PŁ (Politechnika Łódzka)

prof. Dominika Latusek-Jurczak (Akademia im. Leona Koźmińskiego)

prof. Stanisław Popek (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

prof. Maciej Zastempowski (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu)

POLSKA AKADEMIA NAUK