

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

## Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-564-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Barcik:</b> Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations) .....	9
<b>Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński:</b> Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment) .....	21
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera:</b> Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
<b>Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk:</b> Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization) .....	43
<b>Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc:</b> Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future) .....	56
<b>Rafał Kusa:</b> Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
<b>Izabela Marzec:</b> Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?) .....	87
<b>Marek Matejun:</b> Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
<b>Anna Michna, Roman Kmiecik:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

<b>Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
<b>Katarzyna Olejniczak:</b> Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
<b>Agnieszka Puto:</b> Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises) .....	158
<b>Marcin Ratajczak:</b> Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR) .....	167
<b>Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world) .....	178
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
<b>Hanna Soroka-Potrzebna:</b> Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
<b>Iwona Staniec:</b> Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship) .....	216
<b>Edward Stawasz:</b> Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants) .....	228
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers) .....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska:</b> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

*Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita*

**Katarzyna Brendzel-Skowera**

Politechnika Częstochowska

e-mail: kasiabrendzelskowera@gmail.com

---

## **PARADOKSY W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ**

---

### **PARADOXES IN THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.419.03

**Streszczenie:** Przedsiębiorczość akademicka to aktualny temat ze względu na jej znaczenie w komercjalizacji wyników badań naukowych. Innowacyjność gospodarki w głównej mierze zależy od jakości współpracy świata nauki i biznesu. Niestety działania oraz projekty podejmowane w celu jej usprawnienia nie przynoszą zamierzonych efektów, także w skali europejskiej – co przyjęło się określać mianem paradoksu europejskiego. Rola uczelni w transferze innowacji, wiedzy i technologii do biznesu oraz budowanie partnerstwa na linii nauka-biznes są bardzo istotne. Celem opracowania jest wskazanie istnienia efektu paradoksu w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Praca ma charakter rozważań nad mentalnymi przyczynami określonych sprzeczności, które hamują komercjalizację wiedzy. Autor zwraca uwagę, że należy ich szukać przede wszystkim w wewnętrznych uwarunkowaniach funkcjonowania uczelni.

**Słowa kluczowe:** paradoks, paradoks europejski, innowacje, przedsiębiorczość akademicka, bariery mentalne.

**Summary:** The academic entrepreneurship is a topical issue because of the importance in the commercialization of research results. The innovativeness of the economy depends on the quality of cooperation between science and business. Unfortunately actions and projects undertaken in order to improve it do not bring the desired results, also on the European scale – which is called “European paradox”. The role of universities in the transfer of innovation, knowledge and technology to business and the creation of partnerships between science and business is very important. The main aim of this paper is to identify the existence of the paradox effect in the development of academic entrepreneurship in Poland. The work is a reflection on the mental causes of identified contradictions that inhibit the commercialization of knowledge. The author points out that they must be searched mainly in the domestic aspects of the functioning of the university.

**Keywords:** paradox, European paradox, innovation, academic entrepreneurship, mental barriers.

*Idee i innowacje to waluta  
w dzisiejszych czasach.*

Jack Collis

## 1. Wstęp

Unia Europejska, pretendując do roli innowacyjnej gospodarki, kładzie nacisk na współpracę nauki i biznesu. Jednym z narzędzi, które może przybliżyć Unię do tego celu, jest przedsiębiorczość akademicka. Dlatego jest to bardzo aktualny temat. W coraz większym stopniu zarówno akademicy, kadra zarządzająca, jak i ustawodawcy dostrzegają wagę przedsiębiorczości w budowaniu przewagi strategicznej i konkurovaniu w burzliwym otoczeniu oraz w warunkach niepewności i nieokreśloności [Dyduch 2008]. Trwa dyskusja nad misją nowoczesnej uczelni i jej znaczeniem w rozwoju innowacyjnej gospodarki. Na arenie europejskiej zgłaszane są propozycje zmian modelu szkolnictwa wyższego w kierunku przedsiębiorczej uczelni. Coraz częściej pada pojęcie uniwersytetu III, a nawet IV generacji. W myśl tych określeń uniwersytet powinien przygotowywać do przedsiębiorczości rozumianej jako kształtowanie proaktywnych zachowań umożliwiających samodzielne działanie na rynku [Matusiak 2010], a nawet kształtować rozwój regionu.

Zgodnie z wytyczonymi kierunkami polityki Unii Europejskiej w Polsce podejmowane są różnego rodzaju projekty, których celem jest zbliżenie do siebie światów nauki i biznesu. Okazuje się jednak, że nie jest to zadanie łatwe. Pomimo wzmoczonych wysiłków, poziom komercjalizacji wiedzy jest nadal niezadowalający. Przyczyn tego jest wiele, m.in. wzajemna niechęć do siebie dwóch odmiennych światów – nauki i biznesu, niedofinansowanie nauki, a także powody kulturowe i światopoglądowe. To powoduje, że przedsiębiorczość akademicka nie jest wolna od pewnych paradoksów.

Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej wynikają z tego, że powszechnie podejmowane wysiłki skupiają się przede wszystkim na uwarunkowaniach zewnętrznych, czyli otoczeniu uczelni, a nie na jej wnętrzu. Zdaniem autora w barierach mentalnych tkwi jeden z najistotniejszych powodów, przez które współpraca pomiędzy naukowcami a przedsiębiorcami nie układa się najlepiej. Artykuł zawiera rozważania teoretyczne na podstawie przeglądu literatury z zakresu problemów rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Autorka zawarła w nim również własne doświadczenia oraz spostrzeżenia z realizacji projektów dotyczących przedsiębiorczości akademickiej.

## 2. Pojęcie paradoksu

Pojęcie „paradoks” pochodzi od greckiego słowa *paradoksos*, czyli nieoczekiwany, nieprawdopodobny. Według *Słownika języka polskiego* paradoksem określamy zaskakujące twierdzenie sprzeczne z przyjętą powszechnie opinią; sytuację pozornie niemożliwą, w której współistnieją dwa wykluczające się fakty [*Słownik języka polskiego*]. Paradoks to także rozumowanie logiczne, pozornie oczywiste, prowadzące z powodu pewnych nieścisłości logicznych do wyniku sprzecznego z założeniem lub udowadniające jednocześnie dwie sprzeczne tezy. Trafnym określeniem paradoksu może być przypisywane Horacemu łacińskie wyrażenie *concordia discors*,

czyli niezgodna zgoda lub rozbieżna jednomyślność [Polowczyk 2014]. Jednym z najczęściej przytaczanych przykładów paradoksu jest pytanie sformułowane przez Arystotelesa: *Dlaczego woda, która jest niezbędna do życia, jest tania, podczas gdy diamenty są bardzo drogie, choć można się bez nich obejść?* [Wywiiał 2002]. Również w filozofii Wschodu znajdujemy zestawienia przeciwstawnych sił w koncepcji *yin i yang* [Li i in. 2012].

Efekt paradoksu jest wszechobecny, również w naukach ekonomicznych. W koncepcji „twórczej destrukcji” J.A. Schumpetera, przedstawiciela tzw. austriackiej szkoły ekonomii, zawarta jest wizja kapitalizmu. Zakłada ona, że ciągle pojawianie się nowych przedsiębiorców z innowacyjnymi pomysłami, niszczącymi stare biznesy, stanowi siłę, która jest w stanie podtrzymać długotrwały rozwój ekonomiczny [Polowczyk 2014]. Istnieją dwie sprzeczne teorie na temat rozwoju, który jest współczesnym wyzwaniem. Jedną z nich jest teoria T. Malthusa, według której zasoby są wyczerpywane i wymagane jest oszczędne gospodarowanie nimi. Dlatego organizacje muszą wdrażać m.in. efektywne systemy: zużycia zasobów, gospodarki odpadami (w tym recykling) oraz pracować nad zrównoważonym proces konsumpcji, co dotyczy również konsumentów. Teoria ta ma odzwierciedlenie we współczesnej koncepcji zrównoważonego rozwoju. J. Malthus podkreślał, że nadmierny przyrost ludności spowoduje niemożliwość wyżywienia rosnącej populacji, ponieważ liczba ludności rośnie w tempie geometrycznym. Przeciwną jej teorią jest argumentacja R. Solowa, że różne problemy, w tym środowiskowe, są zawsze rozwiązywalne dzięki ludzkiej kreatywności. Teoria ta odwołuje się do naturalnego optymizmu ludzi, wspiera deregulację gospodarki i promuje wzrost. Są to trudne do pogodzenia koncepcje, jednakże dążąc do rozwiązywania problemów gospodarczych i społecznych, należy mieć je obie na uwadze [Polowczyk 2014].

Efekt paradoksu znajdujemy również w znanej w zarządzaniu koncepcji D. McGregora, tzw. teorii X i Y, która wyróżnia dwa przeciwstawne poglądy na temat postaw i zachowań pracowników. Teoria X prezentuje pesymistyczny i negatywny obraz pracownika, natomiast teoria Y pozytywny [McGregor 2006]. Znajdujemy tutaj dwie biegunowo rozbieżne postawy człowieka: leniwego, unikającego odpowiedzialności i wymagającego kontroli oraz pracowitego i ambitnego. Koncepcja ta stała się punktem wyjścia do rozwoju badań nad stylami kierowania [Borowska-Pietrzak 2010].

Rozwój przedsiębiorczości akademickiej również nie jest wolny od paradoksów. Zauważalna jest przede wszystkim duża rozbieżność pomiędzy nakładami, tj. wysiłkami skierowanymi na rozwój przedsiębiorczości akademickiej, a skromnymi rezultatami. Podstawowym problemem jest zderzenie dwóch odmiennych światów nauki i biznesu, dydaktyki i działalności gospodarczej. Pracownikom naukowym posiadającym wiedzę brak często kompetencji, by komercjalizować wyniki swoich badań. Hamulcem jest także obawa naukowców przed utratą dotychczasowego zatrudnienia na uczelni, z kolei uczelnie obawiają się, że prowadzenie biznesu przez pracowników naukowych będzie na tyle czasochłonnym zajęciem, iż skutecznie odciągnie kadrę naukową od realizacji badań naukowych i publikowania ich wyników.



Nie bez znaczenia jest również sytuacja tzw. paradoksu podwójnego braku zaufania R. Cootera i H.B. Schaefera [Czyżewska 2012], która odwołuje się do różnorodnych światów nauki i biznesu.

W przypadku przedsiębiorczości akademickiej oraz prac i działań podejmowanych na rzecz jej rozwoju jest odwrócenie przypadku, tzw. podstawowego błędu atrybucji. Jest to pojęcie z psychologii społecznej, które opisuje powszechną skłonność do wyjaśniania zachowania obserwowanych osób w kategoriach przyczyn wewnętrznych i stałych (np. cech charakteru) przy jednoczesnym niedocenianiu wpływów sytuacyjnych i zewnętrznego otoczenia [Reber, Reber 2002]. Wydaje się, że w odniesieniu do przedsiębiorczości akademickiej jest odwrotnie, gdy wszystkie wysiłki skupiają się na uwarunkowaniach zewnętrznych. A najistotniejsze zdaniem autorki problemy wynikają z wewnętrznej specyfiki uczelni.

### **3. Przedsiębiorczość akademicka jako narzędzie komercjalizacji wiedzy**

Szkolnictwo wyższe stoi dziś przed ogromnym wyzwaniem. Uczelnia przestaje pełnić wyłącznie funkcje naukowe i dydaktyczne, jej misją stają się również kreowanie i stymulowanie innowacji oraz integracja środowisk w regionie [Czyżewska, Skica 2012]. Funkcjami współczesnej uczelni są tworzenie wiedzy i jej transfer, budowanie kapitału ludzkiego oraz kreowanie rozwoju lokalnego i regionalnego. Funkcje uczelni wyznaczają także role dla nauczycieli akademickich. Kształtując swą karierę, kadra powinna nie tylko spełniać funkcje edukacyjne, ale także aktywnie współpracować z innymi podmiotami w swoim otoczeniu, w szczególności zaś z przedsiębiorstwami. „Wiedza ma szczególne znaczenie wtedy, kiedy możliwe jest jej praktyczne wykorzystanie” [Woźniak 2014]. Dlatego ośrodki akademickie powinny stanowić pewnego rodzaju zaplecze naukowe dla biznesu, by wspierać jego rozwój. Zasadniczą kwestią pozostaje przedsiębiorczość, rozumiana jako celowe zachowanie, stanowiące źródło innowacji i postępu gospodarczego [Larroulet, Coyoumdjian 2009].

Celem Unii Europejskiej jest stworzenie konkurencyjnej gospodarki, która nie będzie ustępować Stanom Zjednoczonym lub Japonii. Kluczem do zwiększenia konkurencyjności jest innowacyjność. Dlatego podjęto wysiłki, by przeprowadzić transformację naukową całej wspólnoty [Cyran, Kurek 2012]. Narzędziami transformacji stały się Deklaracja bolońska, Strategia lizbońska oraz program Europa 2020. Ze względu na rozwój przedsiębiorczości akademickiej szczególnie znaczenie mają Strategia lizbońska oraz Europa 2020. W pierwszym z tych dokumentów zaakcentowano znaczenie gospodarki opartej na wiedzy, której kluczowymi elementami są edukacja, badania i innowacje. W związku z tym założono ambitny cel, by poziom nakładów na badania, rozwój i innowacje we Wspólnocie osiągnął do 2010 r. pułap 3% PKB. Tylko nieliczne państwa zdołały to założenie zrealizować. Polska niestety zajmuje jedno z ostatnich miejsc pod tym względem. W *Strategii na rzecz inteligentnego*

*i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu* – Europa 2020 ponownie zaakcentowano konieczność reform zmierzających w kierunku rozwoju, którego motorem są wiedza i innowacje. Celem tych reform powinny być poprawa m.in. jakości edukacji i wyników działalności badawczej oraz wsparcie dla transferu innowacji i wiedzy. Powinny zachęcać do przedsiębiorczości i umożliwiać, usprawniać proces transformacji kreatywnych pomysłów w innowacyjne produkty/usługi [Komisja Europejska 2010]. Nie można również pominąć European Research Area (ERA), w którym podkreśla się znaczenie swobodnego przepływu naukowców, wiedzy i technologii [Łukasik 2013].

Reasumując, celem wymienionych działań i wdrażanych narzędzi jest usuwanie barier przede wszystkim prawnych i instytucjonalnych w komercjalizacji wyników badań. Ma to sprzyjać rozwojowi innowacyjnej gospodarki. Istotnymi elementami kreowania innowacji są ośrodki naukowe, uczelnie i instytuty, a także ośrodki badawczo-rozwojowe w przedsiębiorstwach. Aspiracje Wspólnoty, by stać się równie konkurencyjną gospodarką, ci gospodarki Stanów Zjednoczonych czy Japonii, wywołały ożywioną dyskusję wokół przedsiębiorczości akademickiej. Niestety zbyt późno odkryto w krajach europejskich, że uczelnie są zasobem ekonomicznym bardzo ważnym dla aktywizacji innowacyjnej gospodarki. Na starym kontynencie wręcz podkreślana była odrębność nauki i biznesu. Dlatego mówi się o paradoksie europejskim, który polega na tym, że wysoki poziom badań naukowych nie przekłada się na zdolność do rynkowej adaptacji rozwiązań technologicznych czy organizacyjnych [Bąkowski 2005; Cichocki 2005]. Pomimo wielu programów (m.in. tych wspomnianych wcześniej) inicjowanych na poziomie unijnym oraz, co za tym idzie, poszczególnych krajów, efekty są nadal niezadowalające i utrzymują opóźnienie rozwoju gospodarki europejskiej w stosunku do Stanów Zjednoczonych o ok. 20–30 lat [Herranz, Ruiz-Castillo 2011].

Powszechna jest opinia, że sposobem skutecznej komercjalizacji wyników badań naukowych w Europie jest przedsiębiorczość akademicka. Przedsiębiorczość akademicka jest sprowadzana głównie do zjawiska zakładania przez członków społeczności akademickiej innowacyjnych firm odpryskowych – *spin-off* i *spin-out*, w celu komercjalizacji wyników prowadzonych badań [Shane 2004]. Pojęcie to można także definiować ogólniej jako zakładanie przez pracowników lub studentów firm (m.in. w ramach inkubatorów przedsiębiorczości), których przedmiotem funkcjonowania niekoniecznie jest transfer nowoczesnej wiedzy. W tym sensie istotę przedsiębiorczości akademickiej stanowią umiejętności i zdolności członków środowiska akademickiego do usamodzielniania się i wykorzystywania zasobów intelektualnych i organizacyjnych uczelni w celach gospodarczych [Matusiak (red.) 2008]. W Polsce przedsiębiorczość akademicka jest szerzej definiowana, jako całe spektrum działań, począwszy od wspierania relacji między nauką a gospodarką, skończywszy na inkubacji przedsiębiorstw wywodzących się z uczelni.

Coraz więcej mówi się również o nowym modelu przedsiębiorczej uczelni, tzw. trzeciej generacji. W tym modelu uczelnia pełni funkcję katalizatora przedsiębiorczości [Kowalewski, Popławski 2009], tj. kształci i wzmacnia postawy przedsiębiorcze

wśród kadry, edukuje w zakresie przedsiębiorczości, wspiera i inicjuje transfer wiedzy do świata biznesu oraz realizuje funkcje podmiotu gospodarczego [Wright i in. 2004]. Przedsiębiorczość akademicka przełamuje również pewien stereotyp, że praca dydaktyczna i naukowa na uczelni jest sprzeczna z prowadzeniem działalności gospodarczej. Tutaj jednak (zdaniem autora) za sprawą barier mentalnych zarysowują się paradoksy spowalniające rozwój przedsiębiorczości w środowisku akademickim.

#### **4. Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce**

Pomimo dużego nacisku (zgodnie z zaleceniami unijnymi) na wspieranie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, w Polsce niestety nie nastąpił wyraźny postęp w komercjalizacji wiedzy naukowej. Polska należy do krajów o najniższych wskaźnikach współpracy sfery naukowej z przedsiębiorcami, a przynajmniej realizowanej w postaci sformalizowanej. Jedną z przyczyn, jak już wspomniano, są niewielkie nakłady na naukę. Do niedawna przeszkodą we współpracy nauki z biznesem był brak kompatybilności przepisów prawa. Po nowelizacji przepisów polskie szkolnictwo wyższe zostało zaangażowane w aktywną współpracę z biznesem, poprzez wprowadzenie zapisów ukierunkowanych na komercjalizację wyników badań naukowych. Ustawa z 18 marca 2011 r. wprowadzająca zmiany w ustawie o szkolnictwie wyższym wyraźnie wskazuje na konieczność współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym „w szczególności w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, w tym w drodze utworzenia spółki celowej [...], a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym” [Ustawa z 18 marca 2011]. Najistotniejsze zmiany wnosi art. 86 a teże ustawy, w którym jest mowa, że uczelnia w celu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych może utworzyć spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółkę akcyjną, tzw. spółkę celową. Spółkę tę tworzy rektor za zgodą senatu uczelni lub innego organu kolegialnego uczelni. Do jej zadań należy w szczególności obejmowanie udziałów w spółkach kapitałowych lub tworzenie spółek kapitałowych, które powstają w celu wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych w uczelni [Ustawa z 18 marca 2011]. Stworzone zostały więc podwaliny, by uczelnia nie pełniła jedynie roli jednostki dydaktycznej i badawczej, ale by stała się instytucją kreującą nowe pomysły, prowadzącą badania [Szynaka 2009], które powinny znaleźć zastosowanie w biznesie.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w naszym kraju, w ślad za Unią Europejską, przeprowadzono zmiany sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości akademickiej. Należy również wspomnieć o rozrastającym się otoczeniu, które wspiera przede wszystkim komercjalizację badań naukowych, m.in. parki i inkubatory technologiczne, centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu. Wymienione instytucje/organizacje w większym lub mniejszym stopniu podejmują współpracę ze środowiskiem akademickim. Wciąż wzbogacana

jest także oferta szkoleń i warsztatów z przedsiębiorczości skierowanych do środowiska akademickiego.

Przedsiębiorczość akademicka w Polsce jest modnym tematem, poruszonym na wielu płaszczyznach i na różnych forach. Uczelnie podejmują wysiłki, by iść z duchem czasu i przekształcać się w nowoczesne instytucje. Niestety pewnego rodzaju paradoksem jest brak zadowalających rezultatów rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Nie ma rejestru, który podawałby rzetelne informacje ilościowe dotyczące zakładania firm typu *spin-off/spin-out*. Bazując na różnych źródłach, głównie internetowych, można znaleźć jedynie przykłady takich firm. Można zauważyć<sup>1</sup> stosunkowo niewielkie zainteresowanie ze strony naukowców procesami ekonomicznymi w kontekście makro- i mikroekonomicznym. Przyczyn tego zjawiska jest wiele i mają charakter: strukturalny, finansowy czy organizacyjny. Zdaniem autorki najistotniejsze są bariery mentalne, w wyniku których efekty paradoksu są wyraźnie widoczne.

Bariery mentalne są szczególnie trudne do pokonania i przełamania, ponieważ wymagają zmiany w sposobie myślenia na temat postrzegania przedsiębiorczości oraz przemiany świadomości dotyczącej znaczenia badań naukowych dla gospodarki. Ograniczeniem w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej jest m.in. nadal negatywne nastawienie w środowisku naukowym do pracowników prowadzących działalność gospodarczą [Czyżewska 2012]. Jest to wynikiem ugruntowanego poglądu, że „nauka jest jedynie wartością samą w sobie i nie ma potrzeby, aby wchodziła w głębsze interakcje ze światem biznesu, ponieważ może to spowodować uszczerbek dla samej idei naukowości bądź też prowadzonych badań” [Cichomska-Szpakowska, Czyż 2011]. Negatywne nastawienie do działalności komercyjnej potęguje również brak zachęt ze strony władz uczelni do podejmowania aktywności gospodarczej. Pomimo nacisku na komercjalizację wyników badań naukowych, działalność mająca celu transfer badań jest traktowana jako zajęcie konkurencyjne dla dydaktyki i działalności naukowej. Z obserwacji autora wynika, że główną przeszkodą w wykorzystywaniu wiedzy i pomysłów naukowych w praktyce jest rozwój kariery naukowej. Pracownicy naukowci stają przed dylematem, nie widzą możliwości pogodzenia tych dwóch ścieżek zawodowych. Często paraliżuje ich strach przed utratą pracy na uczelni, która jest gwarantem bezpieczeństwa socjalnego.

Silnie zaznacza się również tzw. paradoks podwójnego braku zaufania R. Coopera i H.B. Schaefera. Przejawia się z jednej strony nieufnością naukowca w ujawnianiu potencjalnemu inwestorowi pomysłu, który chce utrzymać w tajemnicy w obawie przed kradzieżą. Jego idea ma wartość tak długo, jak długo jest unikatowa. Z drugiej strony, inwestor nie udzieli wsparcia finansowego projektowi, o którym uzyska niewiele informacji. Jest to kluczowa bariera rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Twórcy tego paradoksu nie analizują klasycznych instytucji transferu wiedzy

---

<sup>1</sup> Autorka stwierdza to na podstawie obserwacji, gdy pełniła funkcję koordynatora (w Politechnice Częstochowskiej) projektów: „START – program promocji przedsiębiorczości wśród uczelni wyższych województwa śląskiego” (2009–2011) oraz „Przedsiębiorczość akademicka na START” (2011–2013).

i technologii. Według nich kluczem do rozwiązania paradoksu jest kapitał społeczny (czyli obecność uznawanych społecznie norm piętnujących oszustwo i odstępstwo od warunków umowy). Ludzie ufają sobie nie tylko dlatego, że tak lubią, lecz dlatego, że w przypadku złamania reguł mogą spodziewać się sankcji społecznych i kar w postaci utraty reputacji [Bendyk 2010].

Obserwacje poczynione podczas koordynacji projektów promujących przedsiębiorczość akademicką w uczelniach wyższych pozwoliła autorce wyciągnąć następujące wnioski:

- często naukowcy pomimo pomysłów naukowych i/lub pomysłów biznesowych, nie podejmują ryzyka z obawy przed ryzykiem,
- natomiast pracownicy naukowci, którzy nie boją się ryzyka, nie mają pomysłów na komercjalizację wiedzy.

Rzeczywistą przyczyną zaniechania działań w zakresie transferu wiedzy w obu przypadkach była niska samoocena – w pierwszym przypadku umiejętności biznesowych, w drugim – umiejętności naukowych.

Panujące w środowisku naukowym stereotypy i przekonania stanowią jedną z najważniejszych przyczyn hamujących rozwój przedsiębiorczości akademickiej. Powodują, że kadra naukowa jest słabo ukierunkowana na proces komercjalizacji wiedzy. Póki bariery mentalne nie zostaną przełamane, nie można oczekiwać, by opracowane programy, działania i przedsięwzięcia przyniosły spodziewane efekty.

## 5. Zakończenie

W rozwoju przedsiębiorczości akademickiej występują paradoksy, m.in. paradoks europejski i podwójnego braku zaufania, które wpływają na ograniczenie procesów komercjalizacji wiedzy. Źródłem paradoksów są przede wszystkim mentalne uwarunkowania funkcjonowania uczelni, związane głównie z zasobami ludzkimi. Konieczne jest więc przełamywanie stereotypów w środowisku akademickim poprzez kształtowanie nowych postaw. Jest to wyzwanie na szczeblu europejskim i krajowym, ale przede wszystkim na szczeblu samych uczelni. Należy również podkreślić, że polskie uczelnie w niewielkim zakresie zaadaptowały się do mechanizmów rynkowych. Natomiast współczesny trend dotyczący akcentowania rozwoju przedsiębiorczości znajduje głównie odzwierciedlenie w ofercie edukacyjnej. Dopiero rozwiązanie problemów związanych z rozwojem przedsiębiorczości akademickiej tkwiących we wnętrzu uczelni może przynieść przełomowe zmiany. W związku z tym najistotniejsze wydaje się wypracowanie większej elastyczności adaptacyjnej kadry naukowej do zmieniających się warunków otoczenia.

## Literatura

- Bąkowski A., 2005, *Wsparcie przedsiębiorczości akademickiej przez projekty Unii Europejskiej*, [w:] Guliński J., Zasiadły K. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa, s. 37–53.
- Bendyk E., 2010, *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności*, [w:] Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa, s. 71–79.
- Borowska-Pietrzak A., 2010, *Szkola humanizacyjna*, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, s. 49–58.
- Cichocki T., 2005, *Europejska sieć centrów transferu technologii przy uczelniach UE*, [w:] Guliński J., Zasiadły K. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa, s. 53–72.
- Cichomska-Szpakowska P., Czyż P., 2011, *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce i za granicą*, [w:] Fabińska M., Czyż P. (red.), *Przedsiębiorczość akademicka w praktyce*, SWSPiZ, Łódź, s. 6–12.
- Cyran K. Kurek O., 2012, *Kariery naukowe w świetle dokumentów europejskich*, [w:] Waltoś S., Rozmus A. (red.), *Kariera naukowa w Polsce. Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Czyżewska M., 2012, *Nauka a biznes – warunki rozwijania przedsiębiorczości wśród kadry naukowej w Polsce*, [w:] Waltoś S., Rozmus A. (red.) *Kariera naukowa w Polsce. Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 233–258.
- Czyżewska M., Skica T., 2012, *Współczesne modele rynków pracy naukowców na świecie jako pochodna modeli szkolnictwa wyższego*, [w:] Waltoś S., Rozmus A. (red.), *Kariera naukowa w Polsce. Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 43–82.
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Herranz N., Ruiz-Castillo J., 2011, *The end of the European Paradox*, *Economic Series* 11-27, Universidad Carlos III de Madrid.
- Komisja Europejska, 2010, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu – EUROPA 2020*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF> (3.10.2015).
- Kowalewski T., Popławski W.T., 2009, *Między tradycją a nowoczesnością. Wylanianie się kapitału intelektualnego w uniwersytecie III generacji*, [w:] Wisła R., Okoń-Horodyńska E. (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 141–145.
- Larroulet C., Couyoumdjian J.P., 2009, *Entrepreneurship and Growth: A Latin American Paradox?*, *Facultad de Economía y Negocios, UDD*, <http://repositorio.udd.cl/> (10.01.2016).
- Li J., Leung A.S.M., Young M., Xin Y., Ca Z., Huan J., 2012, *A yin/yang perspective on the 2008 global financial crisis*, *British Journal of Management*, vol. 23, s. 119–125.
- Łukasik K., 2013, *Rola kultury proinnowacyjnej w tworzeniu przedsiębiorczego środowiska pracy*, [w:] Skowron-Grabowska B. (red.), *Rozwój przedsiębiorczości*, WWZPCz, Częstochowa, s. 60–68.
- Matusiak K.B., 2010, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa.
- Matusiak K.B. (red.), 2008, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- McGregor D., 2006, *The Human side of Enterprise*, The McGraw-Hill Companies, Columbus.
- Polowczyk J., 2014, *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 2, no. 2 (263), s. 107–125.
- Reber A.S., Reber E., 2002, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Shane S., 2004, *Academic Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/> (10.10.2015).

- Szynaka R., 2009, *Przedsiębiorczość akademicka szansą rozwoju uczelni*, Biuletyn Lubelskiej Przedsiębiorczości Akademickiej Nr 1, Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej, Chełm.
- Ustawa z 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2011 Nr 84, poz. 455.
- Woźniak L., 2014, *Staże narzędziem intensyfikacji współpracy nauki i przemysłu. Wpływ współpracy przemysłu i nauki na wzrost konkurencyjności województwa podkarpackiego*, Agencja Reklamowa NOWOMOWA, Rzeszów.
- Wright M., Birley S., Mosey, S, 2004, *Entrepreneurship and university technology transfer*, The Journal of Technology Transfer, vol. 29, no. 3/4, s. 235–246.
- Wywiół J., 2002, *Metody statystyczne w badaniach ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.