

**Joanna Rzempala**

Uniwersytet Szczeciński  
e-mail: joanna.rzempala@ipma.pl

---

**BUDOWANIE RELACJI MIĘDZY NAUKĄ A BIZNESEM  
W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI,  
NA PRZYKŁADZIE DZIAŁALNOŚCI IPMA POLSKA**

---

**ESTABLISHING RELATIONS BETWEEN SCIENCE  
AND BUSINESS WITHIN PROJECTS MANAGEMENT,  
ON THE EXAMPLE OF IPMA POLSKA**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.32

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje praktyczne odniesienie do działalności instytucji otoczenia biznesu w kształtowaniu relacji nauki i biznesu na przykładzie stowarzyszenia IPMA. Podmioty te ułatwiają budowę więzi pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami, zwiększając efektywność i skuteczność podejmowanych działań. Są specyficznym partnerem zarówno dla przedsiębiorców, jak i uczelni. Inicjują nową jakość myślenia i zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym. Autor opisuje poszczególne inicjatywy podejmowane w obszarze dydaktycznym, naukowym i biznesowym, inicjowane przez IPMA Polska, wskazując na ich aktywne oddziaływanie ukierunkowane na budowę trwałych więzi pomiędzy nauką a biznesem.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, transfer wiedzy, relacje.

**Summary:** The article presents practical approach to the activities of business environment institutions in the development of relations between science and business, on the example of IPMA. These organizations help to build relations between universities and business. Their activities increase efficiency and effectiveness. They are a special partner for entrepreneurs and universities. These associations initiate new quality of thinking and management of socio-economic development.

**Keywords:** project management, knowledge transfer, relations.

## 1. Wprowadzenie

W dobie globalizacji oraz zmiennego otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa są zmuszone do coraz agresywniejszej walki konkurencyjnej. W teorii ekonomii ewolucyjnej gospodarkę postrzega się jako mechanizm, w którym zachodzą ciągle procesy zmian, nie do końca znane i niezrozumiałe dla aktorów systemu. W tych warunkach

organizacje podejmują decyzje, opierając się na wcześniej sprawdzonych, rutynowych działaniach, jednocześnie podmioty te mają również możliwość wprowadzania rozwiązań innowacyjnych, jeżeli tylko rozpoznają taką szansę rynkową [Gust-Bardon, Niedzielski 2016, s. 37–38]. Innowacje we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa są więc podstawowym nośnikiem konkurencyjności. W takich warunkach otoczenia efektywne wykorzystanie relacji pomiędzy aktorami systemu gospodarczego i wykorzystanie kapitału intelektualnego uczelni wydaje się kluczowe. Współpraca uczelni i przedsiębiorstw powinna być naturalnym działaniem podejmowanym w celu uzyskania wspólnych korzyści. Doświadczenia wskazują jednak, że poziom tej współpracy jest wciąż niewystarczający. Przedsiębiorcy nie korzystają z możliwości adaptacji nowej wiedzy, nie widząc w niej możliwości rozwoju, a uczelnie nie są wystarczająco przygotowane do komercjalizacji zrealizowanych badań. W literaturze pojawiają się koncepcje wskazujące przyczyny tych trudności, opisują one istniejące bariery zarówno po stronie firm, jak i uczelni wyższych. Wśród zidentyfikowanych barier w systemie transferu wiedzy wyróżnia się ograniczenia strukturalne, systemowe, świadomościowo-kulturowe i kompetencyjne<sup>1</sup>.

W tych warunkach istnienie platform komercjalizacji wiedzy akademickiej i usprawniania współpracy pomiędzy nauką a biznesem stanowi niezbędne wsparcie zarówno dla uczelni, jak i przedsiębiorstw. Wśród instrumentów wspierania powiązań sfery nauki z biznesem można wyróżnić m.in. następujące grupy: instrumenty otoczenia instytucjonalnego kierowane do przedsiębiorstw, np. ośrodki transferu technologii, inkubatory technologiczne, przedsiębiorczości, parki naukowe i technologiczne, platformy technologiczne; oraz instrumenty otoczenia instytucjonalnego związane ze sferą naukową, np. centra zaawansowanych technologii oraz instrumenty finansowe. Do tej otwartej grupy należy dodać organizacje działające na rzecz budowy sieci współpracy profesjonalistów w danej branży. Jak pokazują badania empiryczne, znaczna część powiązań nauki i biznesu ma charakter nieformalny [*Transfer...*, za: *Industry-science...* 2000, s. 163–165]. Powiązania nieformalne to przede wszystkim: kontakty w ramach profesjonalnych stowarzyszeń, targi, sympozja, konferencje, wspólne publikacje naukowców i przedsiębiorców, realizowane projekty, przepływ absolwentów wyższych uczelni do biznesu. Budowane relacje są punktem wyjścia do sformalizowanej współpracy i powiązań biznesowych, takich jak kontrakty na badania, wspólne firmy typu *spin-off*, działalność konsultingowa. Większość tych inicjatyw realizowana jest w formie projektów. Skuteczne zarządzanie projektami stało się więc podstawą osiągania sukcesów we wszystkich obszarach gospodarki, stąd stowarzyszenie skupiające praktyków zarządzania ma potencjał budowy sieci powiązań również pomiędzy różnymi branżami.

Doskonalenie kompetencji biznesowych jest, obok obniżania kosztów działalności gospodarczej, bezpośredniej pomocy wsparcia finansowego oraz transferu technologii, podstawowym obszarem oddziaływania na rozwój procesów innowacyjności

<sup>1</sup> Więcej o barierach współpracy nauki i biznesu w [Matusiak, Guliński 2010, s. 27].

i przedsiębiorczości. Wzmacnianie kompetencji biznesowych następuje najczęściej poprzez [Matusiak 2006, s. 144]:

- rozwój usług szkoleniowych i doradczych,
- dostęp do informacji biznesowej,
- kształtowanie przychylnego klimatu społecznego wobec innowacji,
- inicjowanie współpracy i systemów sieciowych w biznesie,
- promocję etycznych postaw w biznesie,
- kształtowanie przedsiębiorczych postaw zawodowych,
- popularyzację i prezentację najlepszych przykładów (*best practice*).

Instytucje prowadzące działania związane z kształtowaniem kompetencji biznesowych są więc ważnym filarem rozwoju relacji pomiędzy nauką a biznesem. Są to głównie instytucje pozarządowe, towarzystwa, fundacje, związki pracowników, branżowe stowarzyszenia profesjonalistów, które, nie będąc nastawione na zysk, działają jak swoisty katalizator relacji. Ułatwiają budowę więzi pomiędzy podmiotami, zwiększając efektywność i skuteczność podejmowanych działań. Są specyficznym partnerem zarówno dla przedsiębiorców, jak i uczelni. Inicjują nową jakość myślenia i zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym. Wachlarz celów determinuje różne formy prowadzonej działalności. Podstawową cechą wspólną tych organizacji jest niekomercyjny charakter. Celem ich działania nie jest maksymalizacja zysku, lecz zaspokajanie nietypowych potrzeb, inicjowanie zmian i transformacji określonych społeczności [Drucker 1995, s. 9–23].

Celem artykułu jest przedstawienie możliwych usprawnień w zakresie współpracy pomiędzy nauką a biznesem na przykładzie działalności stowarzyszeń profesjonalnych w szczególności IPMA Polska oraz wskazanie konkretnych działań, które ułatwiają nawiązanie trwałych relacji pomiędzy stronami.

## **2. International Project Management Association Polska jako stowarzyszenie profesjonalistów zarządzania projektami**

International Project Management Association Polska (IPMA Polska) jest stowarzyszeniem skupiającym profesjonalistów zarządzania projektami, jest częścią International Project Management Association (IPMA). IPMA jest międzynarodową organizacją non profit zrzeszającą stowarzyszenia narodowe z dziedziny zarządzania projektami w 62 krajach na świecie<sup>2</sup>. Misją międzynarodowego stowarzyszenia jest stworzenie globalnej przestrzeni dla badań, które kształtują przyszłość zarządzania projektami. Wizja ta jest realizowana poprzez promowanie i wspieranie skoncentrowanych wysiłków w trzech obszarach: standardów, nauki i rozwoju oraz promocji dobrych praktyk zarządzania projektami. Głównym celem stowarzyszenia jest budowa płaszczyzny wymiany doświadczeń praktycznych w zakresie zarządzania projektami.

---

<sup>2</sup> Stan na czerwiec 2016 r.

Podstawowym rezultatem tych działań jest opracowany i cyklicznie uaktualniany dokument ramowy, tzw. *IPMA Competence Baseline* (ICB), przedstawiający wypracowane definicje grupy kompetencji, jakie są konieczne do efektywnego zarządzania projektami. ICB jest efektem prac zespołów specjalistów, naukowców i praktyków zarządzania projektami zrzeszonych w stowarzyszeniach narodowych, którzy podjęli próbę stworzenia obiektywnego, uniwersalnego systemu oceny poziomu kompetencji.

Wytyczne Kompetencji IPMA stanowią podstawę do certyfikacji przez jednostki certyfikujące stowarzyszeń członkowskich, które wykorzystują opisane w nim elementy kompetencji w procesie oceny kandydatów.

System certyfikacji IPMA został opracowany jako proces ciągłego udoskonalania i rozwijania kompetencji *project managera*. Każdy kolejny stopień tego systemu łączy w sobie zweryfikowane kompetencje oraz rozwój samoświadomości.

Poziomy certyfikacji tworzą odpowiednią strukturę do kształtowania ścieżek kariery oraz organizacyjnych modeli dojrzałości, a także dla programów rozwoju personelu, firm i innych organizacji (rys. 1).



Rys. 1. System certyfikacji IPMA

Źródło: materiały wewnętrzne IPMA.

Wytyczne Kompetencji IPMA (ICB) są podstawowym standardem dla praktyków oraz interesariuszy. Określa on wiedzę i doświadczenie, jakich oczekuje się od kierowników projektu, programu i portfela. Standard ten definiuje podstawowe pojęcia, zadania, praktyki, umiejętności, funkcje i procesy zarządcze wykorzystywane w prawidłowej praktyce i teorii zarządzania projektami, a także w odpowiednich wypadkach, specjalistyczną wiedzę i doświadczenie dotyczące innowacyjnych i zaawansowanych praktyk stosowanych w bardziej unikatowych i złożonych sytuacjach. Uniwersalne spojrzenie na tę dziedzinę uzyskuje się poprzez ujednoczenie lokalnych sposobów podejścia (oddolnie), a także procedury zatwierdzania stosowane przez

IPMA, którego nastawienie ma charakter otwarty i cechuje się dbałością o korzyści lokalnych kultur i dążenie do skutecznej współpracy ponad granicami. Ze względu na nieustanny rozwój zarządzania projektami kluczowe znaczenie dla osób wykonujących ten zawód w praktyce ma dostęp do najbardziej aktualnych informacji z nią związanych. Wytyczne Kompetencji IPMA opisują techniczne, behawioralne i kontekstowe elementy kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami<sup>3</sup>.

IPMA jako stowarzyszenie profesjonalistów osadzona jest w praktyce gospodarczej, ale możliwości rozwoju upatruje w aktywnym uczestnictwie w działaniach sfery B+R. Stowarzyszenie dysponuje wachlarzem produktów adresowanych do różnych grup interesariuszy. Są to usługi dedykowane osobom indywidualnym, jak i organizacjom w obszarze edukacji i assessmentu (rys. 2). Na rysunku zaznaczono produkty dedykowane bezpośrednio interesariuszom z obszaru nauki i dydaktyki akademickiej.

	Dla osób indywidualnych	Dla organizacji
Edukacja	Szkolenia dla: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>studentów</u></li> <li>• PM</li> <li>• <u>PM projektów badawczych</u></li> <li>• trenerów</li> <li>• konsultantów</li> </ul>	Szkolenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• doradztwo,</li> <li>• wdrażanie POC (<i>Project Oriented Company</i>)</li> <li>• porady eksperckie</li> <li>• ścieżka kariery PM dla HR</li> </ul>
Assessment	Certyfikacje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>IPMA-Student</u></li> <li>• IPMA 4-L-C</li> <li>• <u>IPMA-4-RD</u></li> <li>• autoryzacja trenerów ATI</li> <li>• konsultantów</li> <li>• <u>Konkurs Project Master</u></li> <li>• <u>Konkurs Young Project Management Program (YPMP)</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurs Polish Project Excellence Award</li> <li>• Program Delta</li> <li>• autoryzacja jednostek szkoleniowych AJS</li> <li>• <u>Akredytacja IPMA-Student</u></li> <li>• <u>Akredytacja programów studiów podyplomowych</u></li> </ul>

Rys. 2. Produkty kierowane do interesariuszy

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów wewnętrznych IPMA [Sroka].

### 3. Współpraca ze środowiskiem naukowym w obszarze dydaktyki

Współpraca ze środowiskiem naukowym jest jednym z podstawowych obszarów działalności stowarzyszenia. Do realizacji tych zadań na poziomie międzynarodowym powołany jest zespół w randze kierownictwa strategicznego, tj. Zarząd ds. Nauki i Rozwoju IPMA (*Research Management Board*). Wspiera on stowarzyszenia narodowe poprzez komunikowanie stowarzyszeń ze środowiskiem naukowo-badawczym. RMB przyczynia się do opracowywania i tworzenia produktów i usług,

<sup>3</sup> Na podstawie dokumentów wewnętrznych IPMA Narodowe Przepisy i Wytyczne Certyfikacji.

które podnoszą standardy i zwiększają wydajność zarządzania projektami. RMB przybliży członkom IPMA dedykowane inicjatywy i wydarzenia skierowane do osób prowadzących projekty naukowo-badawcze. IPMA co roku przyznaje nagrody Research Awards dla naukowców za doskonałość w prowadzeniu badań w zakresie zarządzania projektami.

Stowarzyszenie narodowe, jakim jest IPMA Polska, również podejmuje szeroką współpracę przy budowaniu profesjonalnych kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami, w tym na etapie edukacji akademickiej i kształcenia ustawicznego, wspierając uczelnie wyższe w przygotowaniu absolwentów studiów wyższych do wymagań pracodawców oraz globalnego rynku pracy. Obecnie realizuje działania partnerskie z kilkudziesięcioma uczelniami w Polsce. Są to trwałe relacje, których wynikiem są regularne działania realizowane w zakresie:

- propagowania idei *project management* jako dyscypliny zawodowej,
- promocji zawodu *project manager* oraz standardów zawodowych i etycznych tej grupy zawodowej,
- integracji środowiska akademickiego i biznesowego, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień edukacji akademickiej i kształcenia ustawicznego,
- realizacji badań naukowych związanych z zarządzaniem projektami.

Współpraca z uczelniami oraz przedstawicielami biznesu<sup>4</sup> doprowadziła do uruchomienia w 2013 r. prac nad systemem akredytacji programów kształcenia na polskich uczelniach oraz założeń certyfikacji studentów w zakresie zarządzania projektami. Rezultatem podjętych działań jest wspólnie realizowany Program IPMA-Student. Stowarzyszenie poprzez program akredytacji IPMA-Student oferuje uczelniom wyższym możliwość potwierdzenia zgodności programów przedmiotów z zakresu zarządzania projektami, proponowanych w ramach studiów I i II stopnia, z wymaganiami kompetencyjnymi, zgodnymi ze światowym standardem IPMA 4-L-C. Pilotaż Programu prowadzony był w roku 2014 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, obecnie kilkanaście uczelni w kraju wdrożyło i realizuje działania programu. Oznacza to, iż w tych uczelniach przeprowadzono analizę ścieżek kształcenia studentów i uznano je za zgodne z międzynarodowym modelem kompetencyjnym IPMA. Używane słownictwo, definicje i pojęcia związane z *project managementem* są ujednolicone, a studenci i wykładowcy korzystają ze wspólnych narzędzi dydaktycznych<sup>5</sup>. Sieć powołanych w uczelniach koordynatorów umożliwia studentom weryfikację i certyfikację ich kompetencji.

---

<sup>4</sup> Rada programowa do spraw certyfikacji złożona z przedstawicieli biznesu z różnych branż przemysłu i usług, działająca jako ciało doradcze Biura Certyfikacji w zakresie zmian modelu kompetencyjnego w warunkach zmieniającego się otoczenia rynkowego.

<sup>5</sup> Narzędziem dedykowanym kształceniu i weryfikacji kompetencji studentów jest portal IPMA-Student. Portal IPMA-Student jest platformą e-learningową opartą na systemie Moodle. Wraz z dostosowanym szablonem graficznym portal stanowi pomoc w kształtowaniu kompetencji zarządzania projektami oraz umożliwia zdobycie certyfikatu IPMA-Student on-line.

**Tabela 1.** Partnerzy IPMA Polska w ramach Programu IPMA-Student

Partnerzy w projekcie IPMA-Student	
Uczelnie akredytowane: 1) SGH Warszawa, 2) Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, 3) Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział. Ekonomiczny, 4) Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, 5) Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, 6) Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, 7) Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, 8) Międzynarodowa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, 9) Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, 10) Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, 11) Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, 12) Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości, 13) Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania.	Uczelnie, które podpisały listy intencyjne i są w trakcie procesu akredytacji: 1) Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa, 2) Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, 3) Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, 4) Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, 5) Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 6) Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Lotnictwa, 7) Akademia Pomorska w Słupsku.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym obszarem współpracy jest wspólne identyfikowanie potrzeb pracodawców w zakresie kompetencji związanych z zarządzaniem projektami, w procesie tworzenia i realizacji programu kształcenia, poprzez udział stowarzyszenia w charakterze przedstawiciela otoczenia społeczno-gospodarczego (pracodawców) przy opracowaniu programów kształcenia z zakresu zarządzania projektami. Wiele uczelni, podążając zarówno za tendencją rynkową, jak i wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, powołuje do organów doradczych uczelni przedstawicieli pracodawców w celu umożliwienia szerszej dyskusji w zakresie idei i założeń kształcenia, modelu kompetencji absolwentów i opisu zakładanych efektów kształcenia, obejmujących wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, których nabycie przez studentów w procesie kształcenia jest niezbędne do uzyskania określonych kwalifikacji. IPMA uczestniczy w takich działaniach jako członek rad interesariuszy uczelni, wydziałów oraz kierunków studiów. Efektem tego zaangażowania jest realizacja wspólnych seminariów pod nazwą PM Edukacja, związanych z kształceniem studentów z zakresu zarządzania projektami. Wydarzenie ma charakter cykliczny, skupia wykładowców, trenerów, pracodawców i studentów. Podczas tego typu cyklicznych spotkań partnerzy nagradzają studentów, którzy osiągnęli wyróżniające wyniki z egzaminu IPMA-Student,

oraz autorów najlepszych prac magisterskich, podyplomowych i doktorskich, wyłonionych w ramach konkursu Project Master. Kapituła konkursu to zarówno praktycy zarządzania projektami, jak i wybitne autorytety naukowe z tego zakresu.

#### **4. Współpraca ze środowiskiem naukowym w obszarze podnoszenia kwalifikacji kadry naukowej**

Doświadczenia podczas realizacji wspólnych projektów edukacyjnych przyczyniły się do podjęcia prac nad istotnym, szczególnie dla uczelni, zagadnieniem, związanym z rozwojem prac badawczych. IPMA Polska jest wieloletnim partnerem konsorcjum uczelni wyższych<sup>6</sup>, pod przewodnictwem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w którym realizowała projekty związane z problematyką zarządzania projektami badawczymi. Doświadczenia z tej współpracy jednoznacznie wskazują, że znaczący wzrost liczby projektów badawczych może nastąpić w wyniku udzielenia wsparcia badaczom i zespołom badawczym przez właściwie przygotowanych do tego zadania administratorów projektów. Dlatego też zarówno środowisko akademickie, jak i instytucje badawcze oraz przedsiębiorstwa zainteresowane pracami badawczymi powinny zwrócić uwagę na przygotowanie wystarczającej liczby administratorów projektów badawczych. Jednocześnie powinny być podejmowane działania związane z tworzeniem niezbędnych warunków do współpracy badawczej o charakterze interdyscyplinarnym poprzez tworzenie międzyuczelnianych i międzynarodowych zespołów badawczych.

Na potrzeby realizacji tych zadań opracowano materiały związane z kształceniem administratorów projektów badawczych, tworzeniem biur wspierania projektów.

Podsumowaniem i efektem tej współpracy było opracowanie modelu kompetencji dla asystentów i kierowników projektów badawczych. Certyfikacja *Research&Development Project Managera* w systemie IPMA 4-R-D jest pierwszym tego typu certyfikatem w UE, a jego wdrożenie w instytucjach oceniających projekty daje możliwość ujednoczenia oceny efektywności zarządzania projektami, zawartymi we wnioskach o finansowanie projektów badawczych. Pierwsze certyfikaty R&D zostały przyznane w roku 2016 osobom, które posiadają doświadczenie praktyczne w realizacji projektów badawczych i uzyskały pozytywny wynik egzaminu certyfikacyjnego na poziomie IPMA-D lub IPMA-C.

Kolejną grupą wspólnych działań podejmowanych przez partnerów są projekty stażowe oraz wspólna organizacja kursów i praktyk dla studentów i absolwentów

---

<sup>6</sup> „Konsorcjum” tworzą: Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Politechnika Częstochowska, Politechnika Gdańska, Politechnika Łódzka, Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Szczeciński z udziałem Instytutu Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk – Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych Unii Europejskiej, Stowarzyszenia „Edukacja dla Przedsiębiorczości” oraz International Project Management Association (IPMA) – Polska.



partnerskich uczelni. Podstawowy zakres tych projektów obejmuje działania związane z uzupełnieniem wiedzy absolwenta poprzez warsztaty prowadzone przez praktyków biznesowych z zakresu zarządzania projektami, następnie weryfikację kompetencji poprzez egzamin certyfikacyjny IPMA-Student, a następnie skierowanie absolwenta na staż do firmy, gdzie uczestniczy w pracach profesjonalnych zespołów projektowych. Organizacja tego typu inicjatyw jest finansowana w ramach rządowego Programu Rozwoju Kompetencji<sup>7</sup>. Realizacja takich projektów daje wielopłaszczyznowe korzyści wszystkim interesariuszom, począwszy od absolwentów, którzy zdobywają kompetencje, doświadczenie i jak wskazują badania beneficjentów, ponad 20% z nich otrzymuje propozycję dalszej współpracy z pracodawcą, po transfer wiedzy i wykwalifikowanych kadr do przedsiębiorstw.

## 5. Podsumowanie

Teoria, jak i badania empiryczne dowodzą, iż podstawowym impulsem do wzrostu w gospodarkach rozwiniętych są innowacje oparte na bazie wiedzy, edukacji oraz działalności badawczo-rozwojowej. Motorem wzrostu innowacyjności są nie tylko uczelnie generujące wyniki badań, ale w równym stopniu także przedsiębiorstwa, które nowe technologie wdrażają i przetwarzają w postaci produktów i usług oferowanych na rynku [*Raport...* 2013, s. 1–6]. Od efektywnej współpracy uczelni wyższych i przedsiębiorstw zależy szybkość wykreowania, wdrożenia i stosowania innowacji na rynku.

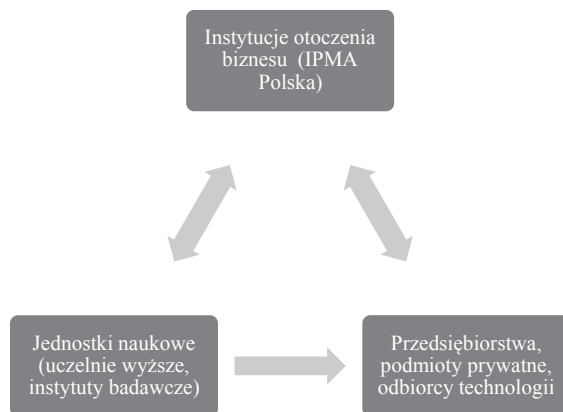
Relacje pomiędzy „aktorami” systemu innowacji obecne są w większości modeli dotyczących zarówno krajowych, jak i międzynarodowych systemów innowacji. W koncepcjach modeli sprzężonych, np. w modelu potrójnej helisy autorstwa Leydesdorffa i Etzkowitza, interakcje zachodzące między nauką, przemysłem i administracją wręcz warunkują proces innowacji. Relacje te prowadzą do powstania organizacji hybrydowych oraz sieci wzajemnych powiązań [Gust-Bardon, Niedzielski 2016, s. 37–38].

Współpraca ta nie zawsze jednak rozwija się wystarczająco szybko, dlatego istotnym czynnikiem zarówno konkurencyjności, jak i innowacyjności jest istnienie instytucji otoczenia biznesu, które wspomagają proces budowy sieci powiązań i transferu wiedzy (rys. 3). IPMA Polska jako stowarzyszenie profesjonalistów zarządzania projektami wprowadziła na rynek szeroko rozwiniętą ofertę usług świadczonych zarówno dla przedsiębiorców, jak i uczelni wyższych. Animowane i realizowane wspólnie projekty mogą w znaczący sposób przyczynić się do rozwoju firm i uczelni, transferu wiedzy oraz podnoszenia kompetencji kadry zarządzającej. Promocja dobrych praktyk zarządzania projektami i promocja wzorców etycznych i mentalnych

---

<sup>7</sup> Przykładowym projektem, w jakim IPMA uczestniczyła, jest realizowany w Uniwersytecie Szczecińskim *Project Management Training*.

wśród kierowników projektów ma na celu kształtowanie postaw otwartych, innowacyjnych i nastawionych na efektywną pracę zespołową.



**Rys. 3.** Trójkąt transferu technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Raport... 2013, s. 1–6].

Wymagania współczesnego rynku oraz niż demograficzny stawiają przed uczelniami wyższymi konieczność stałego podnoszenia jakości kształcenia. Pozytywnym przejawem tej tendencji jest dążenie do współpracy ze środowiskiem biznesowym, czyli przedsiębiorstwami [Gust-Bardon, Niedzielski 2016]. IPMA Polska wspiera i uczestniczy w tym procesie. Działania, takie jak akredytacja programów kształcenia, projekty stażowe, promocja absolwentów, przekładają się na korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron: uczelni, studentów i kadry naukowej oraz przedsiębiorstw. Konsultacje w zakresie programów kształcenia z praktykami biznesowymi oraz uzupełnienie ich o elementy profesjonalnych standardów zarządzania umożliwiają studentom zdobycie kompetencji poszukiwanych na rynku pracy.

## Literatura

- Drucker P.F., 1995, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Gust-Bardon N.I., Niedzielski P., 2016, *Kształtowanie regionalnych systemów innowacji. Doświadczenia Polski i Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Industry-science relations*, [w:] *Science, Technology and Industry Outlook*, OECD, Paris 2000, s. 163–165.
- Matusiak K.B., 2006, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Łódź.
- Matusiak K.B., Guliński J., 2010, *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Sroka S., *Oferta IPMA Polska*, materiały wewnętrzne IPMA Polska.

**Źródła internetowe:**

*Raport Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, 2013, PARP, Warszawa, s. 1–6, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18863.pdf> (31.07.2016).

*Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, [http://ecorys.pl/zalaczniki/publikacje/73/Transfer\\_wiedz.pdf](http://ecorys.pl/zalaczniki/publikacje/73/Transfer_wiedz.pdf) (31.07.2016).