



# EWALUACJA PROJEKTU SIMS „WSPARCIE ZARZĄDZANIA INFRASTRUKTURĄ BADAWCZĄ BENEFICJENTÓW DZIAŁAŃ 2.1 ORAZ 2.2 PO IG”



# CELE BADANIA

## Główne cele badania:

- Ocena programu stażowego realizowanego w ramach projektu SIMS traktowanego jako odrębny element projektu.
- Podsumowanie i ocena realizacji projektu SIMS oraz wskazanie przyszłych kierunków wsparcia beneficjentów.

Powyższe cele zostały doprecyzowane poprzez trzy **cele szczegółowe**:

**Cel 1.** Ocena unikatowości i wartości dodanej projektu

**Cel 2.** Ocena dopasowania projektu dla potrzeb uczestników

**Cel 3.** Ocena sposobu zarządzania projektem

Wyniki badania ewaluacyjnego zostały przedstawione **w dwóch raportach**. Pierwszy dotyczy- części stażowej, zatem odnosi się do I celu badania. Zaś drugi kompleksowo ocenia projekt SIMS, czyli odnosi się do II celu badania.

# METODOLOGIA

W badaniu wykorzystane zostały następujące metody badawcze:

3

CAWI z uczestnikami  
staży (n=86)

CAWI z kadrą  
zarządzającą IB (n=29)

FGI z uczestnikami staży  
(n=3)

FGI z uczestnikami  
szkoleń (n=1)

TDI z kadrą zarządzającą  
IB z podmiotów  
biorących udział w SIMS  
(n=7)

TDI z kadrą zarządzającą  
IB z podmiotów  
niebiorących udział w  
SIMS (n=3)

IDI /TDI z ekspertami w  
obszarze IB (n=3)

IDI z koordynatorami  
projektu (n=2)

IDI/TDI z  
przedstawicielami firm i  
uczelnii, w których  
odbywały się staże (n=4)

IDI z podmiotami  
odpowiedzialnymi za  
szkolenia oraz  
doradztwo (n=2)

Analiza danych zastanych

Benchmarking rozwiązań  
zagranicznych

# O PROJEKCIE SIMS

październik 2013 – listopad 2014

**STAŻE**




listopad 2014 – maj 2015

**SZKOLENIA**

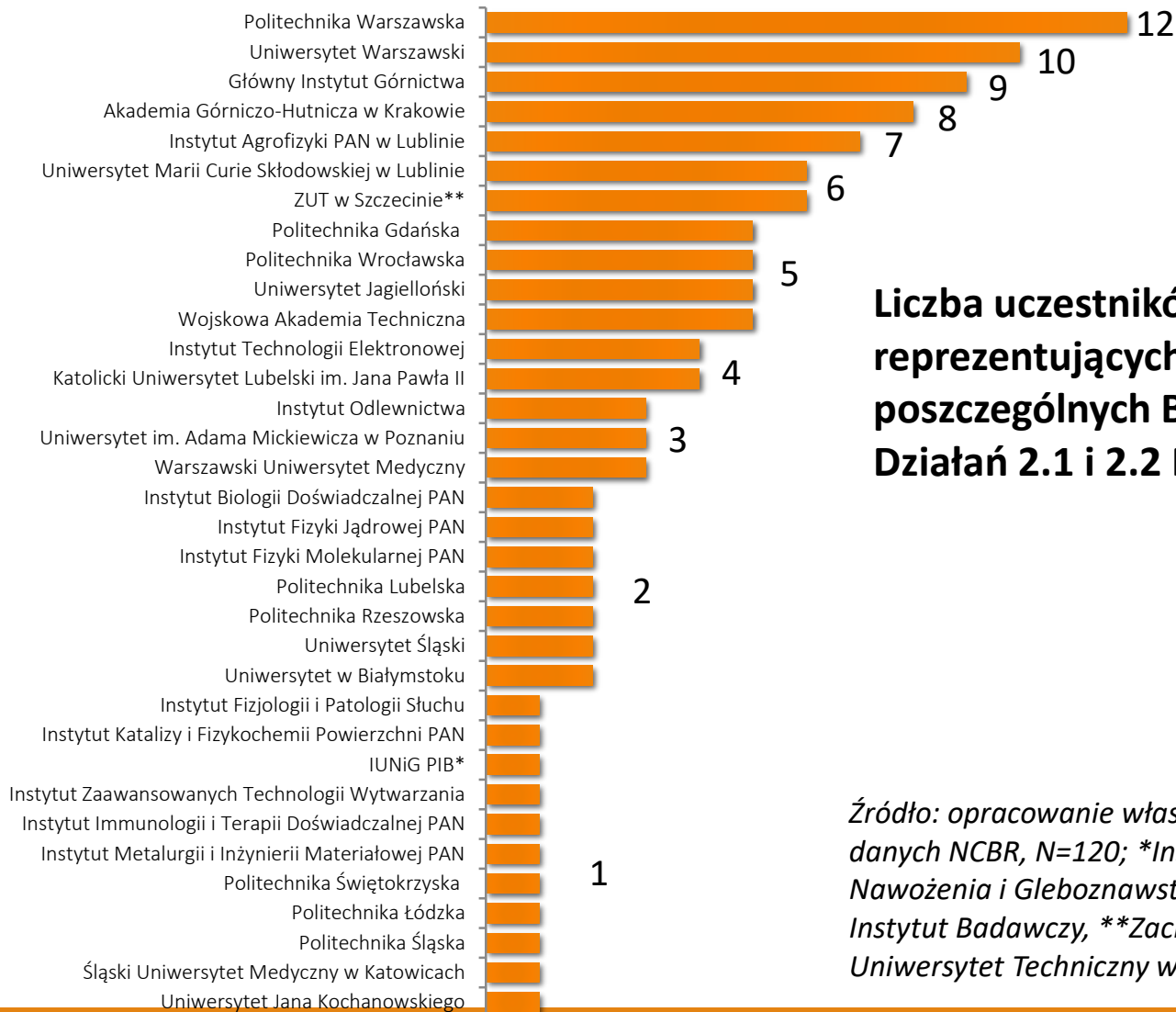
grudzień 2014 – czerwiec 2015

**DORADZTWO**

# STAŻE

- W ramach projektu **120 osób** wyjechało na **5 tygodniowe staże zagraniczne**.
- Wyjazdy odbywały się od października 2013 r. do listopada 2014 r. **w czterech grupach** liczących odpowiednio: 30, 29, 29 i 32 osoby.
- Wśród uczestników znaleźli się naukowcy, kierownicy laboratoriów i osoby odpowiedzialne za budowanie strategii rozwoju naukowego w swoich instytucjach, osoby pracujące w laboratoriach oraz przedstawiciele administracji.
- Staże odbywały się w:
  - **Technical Universität Dresden**, 
  - **Instytut Fraunhofer**, 
  - **IBM**. 
- Program stażu obejmował zagadnienia z zakresu **organizacyjno-prawnego** oraz **zarządczego**.
- Stażyści uczestniczyli w **zajęciach praktycznych i teoretycznych** prowadzonych przez pracowników wizytowanych podmiotów.
- Program przewidywał obserwację organizacji pracy w laboratoriach oraz spotkania z osobami **na kierowniczych stanowiskach**.

# STAŻE



**Liczba uczestników staży reprezentujących poszczególnych Beneficjentów Działań 2.1 i 2.2 PO IG**

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NCBR, N=120; \*Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa Państwowy Instytut Badawczy, \*\*Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny w Szczecinie.*

# SZKOLENIA

- **Stażyci oraz 140 osób** dodatkowo wspierających projekty badawcze w zakresie finansów, prawa i zarządzania, wzięło udział w szkoleniach dostosowanych do szczegółowych potrzeb polskich uczelni i instytutów.
- Szkolenia obejmowały zagadnienia z obszarów: formy organizacyjno-prawne dla dużych ośrodków B+R, komercjalizacja wyników badań, wspólne wykorzystanie infrastruktury badawczej, ochrona wyników badań, zamówienia publiczne, pomoc publiczna, ochrona danych osobowych, dochodowość projektu i luka finansowa, zagadnienia związane z VAT, zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji badawczej.
- Zrealizowano **43 szkolenia** w różnych miastach Polski (**Warszawa, Gdańsk, Poznań, Wrocław, Kraków, Lublin**) prowadzone w języku polskim. NCBR pokrywał koszty dojazdu oraz noclegu.
- Rejestracja na szkolenia odbywała się poprzez **dedykowaną platformę** [www.airclub/erka/sims](http://www.airclub/erka/sims).
- Szkolenia realizowane były przez **firmę Gamma**.

# DORADZTWO

- Ostatni komponent Projektu przewidywał **indywidualne wsparcie doradcze** skierowane do polskich jednostek B+R.
- Beneficjenci projektu mogli zgłaszać zapotrzebowanie na usługi doradcze dotyczące **specyficznych kwestii związanych z zarządzaniem infrastrukturą badawczą**.
- Ten obszar SIMS podzielono na **trzy fazy**: analizę danych przez doradców, spotkania Beneficjentów z doradcami w NCBR i doradztwo bezpośrednie.
- Tematyka doradztwa koncentrowała się głównie na: zasadach zarządzania infrastrukturą badawczą, ukierunkowanie na komercjalizację wyników B+R, rozwiązywanie problemów w zarządzaniu infrastrukturą w celu komercjalizacji wyników badań, wspólne (z biznesem) wykorzystanie infrastruktury badawczej, realizacji wspólnych projektów badawczych z wykorzystaniem IB.
- Doradztwo organizowane było we współpracy z **firmą Deloitte**.



# DYSTRYBUCJA INFORMACJI O PROJEKCIE

## Główne kanały dystrybucji informacji:

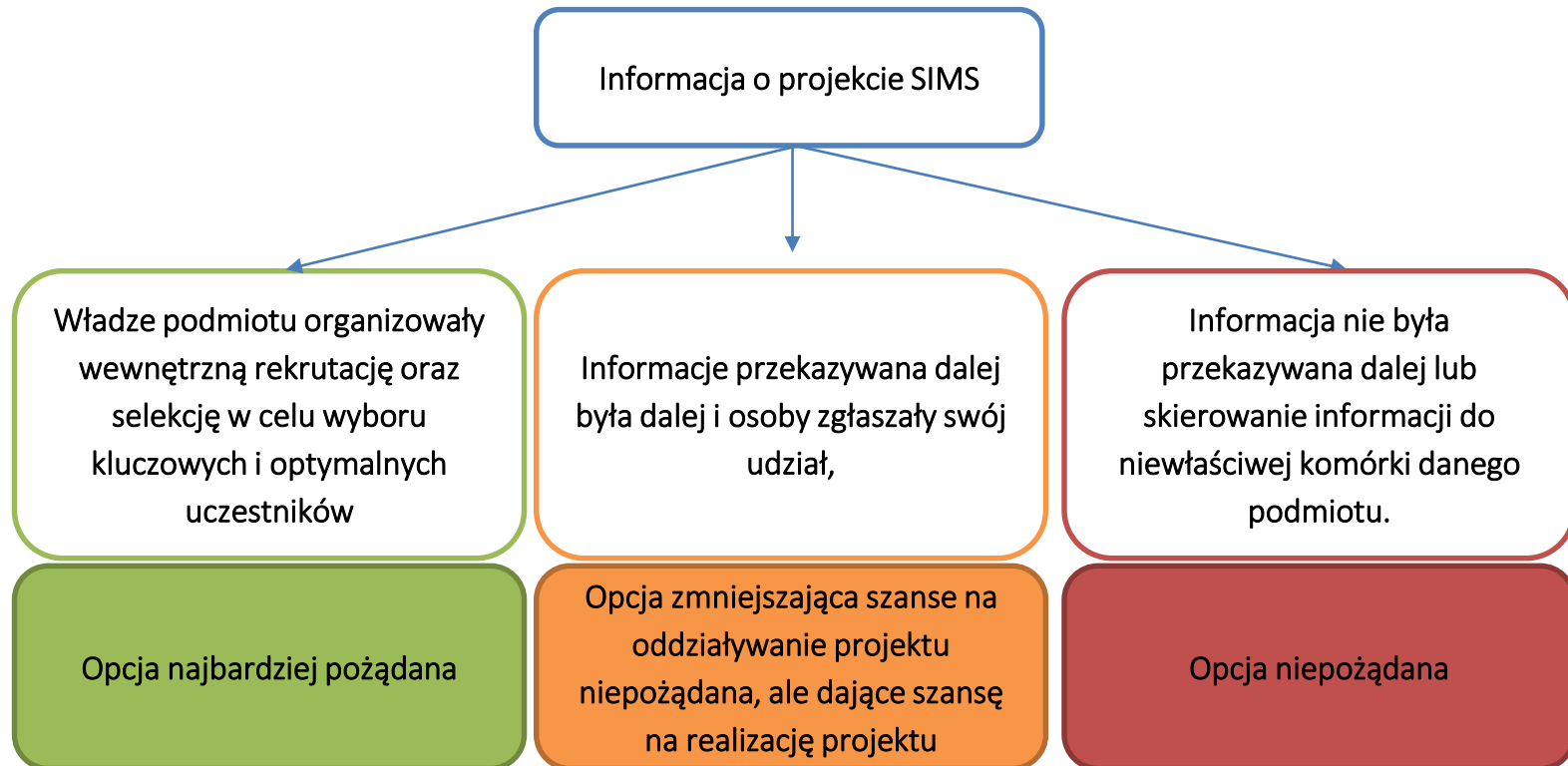


Warto **wzmocnić status projektu**, tak aby udział w nim cieszył się jak **największym prestiżem**. Można to osiągnąć poprzez organizację konferencji, angażujące z jednej strony kluczowe osoby z takich instytucji jak **MNiSW, NCN, NCBR, FNP, KRPUT, KRASP**, a z drugiej - rektorów i dziekanów uczelni oraz dyrektorów instytutów. Zwiększenie prestiżu projektu może wpłynąć na zwiększenie zaangażowania już bezpośrednio w działania projektowe kluczowych osób w jednostkach.

# DYSTRYBUCJA INFORMACJI O PROJEKCIE

## Główny kanał komunikacji.

Po dotarciu do podmiotu dystrybucja informacji przybierała trzy formy:



# DYSTRYBUCJA INFORMACJI O PROJEKCIE

## strona internetowa

- drugie pod względem częstości źródło informacji,
- możliwość bezpośredniego dotarcia do informacji, z pominięciem struktury uczelni lub instytutów badawczych,
- szkolenia i doradztwo: możliwość zapisania się oraz dostęp do bieżących kwestii związanych z realizacją projektu,
- zasadne jest **podtrzymanie strony internetowej jako głównego źródła informacji**

## „marketing szeptany”

- pozyskiwanie informacji od znajomych oraz w trakcie innych przedsięwzięć, konferencji i projektów nie odegrało istotnej roli w rekrutacji na staże i w konsekwencji inne komponenty Projektu,
- **zasadne jest zaangażowanie „absolwentów” SIMS do rozpowszechniania informacji o jego kontynuacji.** Osoby te będą mogły bardziej precyzyjnie (ze względu na posiadane kontakty) wskazywać kolejne grupy i osoby, które powinny wziąć udział w takim projekcie

# DYSTRYBUCJA INFORMACJI O PROJEKCIE

**Na brak udziału w projekcie wpływały następujące czynniki:**

12

Brak wiedzy o projekcie, informacja nie dotarła do kluczowych osób, problemy komunikacyjne wewnątrz podmiotu

Brak zgody władz podmiotu

Niezakończone inwestycje z PO IG

Nieodpowiedni moment projektu realizowanego w ramach PO IG, związany z tym natłok zadań oraz brak możliwości czasowych potencjalnych uczestników

Brak precyzyjnie sformułowanych komunikatów do jakich grup skierowany jest projekt

Myląca nazwa komponentu stażowego – staż kojarzy się jako coś skierowanego do młodych u niedoświadczonych pracowników

# ADEKWATNOŚĆ DZIAŁAŃ PROJEKTOWYCH

## Ocena adekwatności działań prowadzonych w ramach SIMS

13

Kierunek wsparcia	Udział w SIMS	Brak udziału w SIMS	Ogółem
Podniesienie kompetencji zarządczych związanych z komercjalizacją wyników B+R prowadzonych z użyciem infrastruktury badawczej	4,61	3,55	4,21
Podjęcia współpracy z biznesem przez uczestników projektu	3,88	4,18	4,00
Wiedza ekspercka w zakresie zarządzania i komercyjnego wykorzystania infrastruktury badawczej	3,94	4,00	3,97
Wdrożenie zasad zarządzania infrastrukturą nakierowanych na komercjalizację	3,94	3,64	3,82
Wzrost umiejętności motywacji oraz oceny pracowników	4,06	3,27	3,76
Zdobycie doświadczenia z zakresu zarządzania infrastrukturą badawczą	3,50	3,55	3,52
Wzrost wiedzy z zakresu zagadnień administracyjno-prawnych np. prawo zamówień publicznych, rozliczanie VAT itp.	3,44	3,55	3,48
Podniesienie kompetencji zarządzania zespołem	3,56	3,18	3,41
Podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania infrastrukturą B+R	3,44	3,27	3,38
Wzrost umiejętności zarządzania projektami realizowanymi w jednostkach B+R	3,17	3,73	3,38
Pozyskanie wiedzy z zakresu zarządzania dużą infrastrukturą w jednostce naukowej	3,44	3,27	3,38
Wzrost wiedzy z zakresu pozyskiwania środków na działalność badawczą	3,28	3,45	3,34

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze kadrą zarządzającą IB, n=29. Ocena na skali 1-5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 ocenę najwyższą.

# ADEKWATNOŚĆ DZIAŁAŃ PROJEKTOWYCH

## Bariery ograniczające wykorzystanie IB:

14

Problemy z własnością intelektualną oraz brak wzajemnego zaufania

Problemy z zarządzaniem i kontaktami z biznesem

Słabość działań promocyjnych i marketingowych

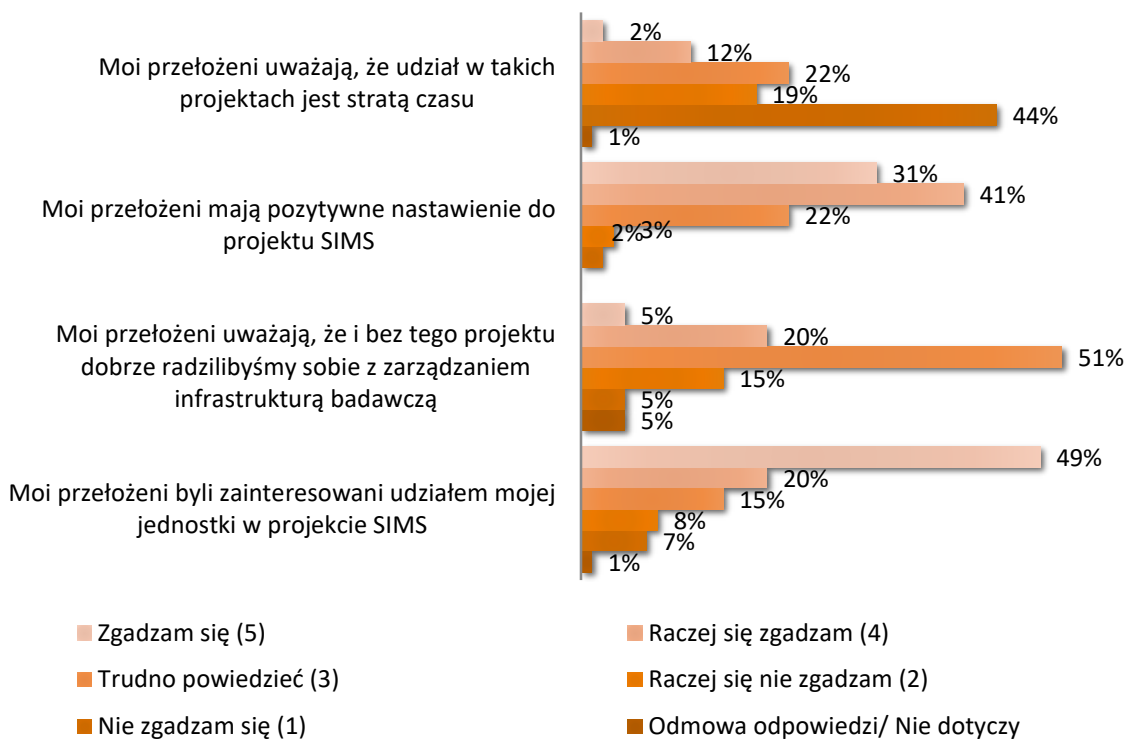
Ograniczenia w komercyjnym wykorzystaniu IB

**ZALECENIE:** sugerowanym rozwiązaniem jest przeprowadzenie szerokiego badania diagnozującego sytuację w podmiotach posiadających IB oraz badania uwzględniającego gotowość oraz potrzeby przedsiębiorstw do współpracy z sektorem B+R

# ADEKWATNOŚĆ DZIAŁAŃ PROJEKTOWYCH

Jednym z czynników wpływających na sukces projektu, zwiększający szansę na wprowadzenie trwałych i pozytywnych zmian w zarządzaniu IB jest **zaangażowanie kluczowych (decyzyjnych) osób w podmiocie lub przychylność i chęć wprowadzenia zmian ze strony władz jednostki.**

## Ocena nastawienia przełożonych uczestników staży wobec projektu SIMS



*„Pan dyrektor był bardzo ciekawy efektów. Jednak rozwiązania są chyba za rewolucyjne dla nas, jednak nasz dyrektor jest tego świadomy. Jest świadom zmian, jakie idą i że trzeba się kiedyś będzie dostosować.”*

TDI z kadrami zarządzającą IB

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze Stażystami SIMS, n=86. Odpowiedzi na skali 1-5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą a 5 najwyższą.

# ADEKWATNOŚĆ DZIAŁAŃ PROJEKTOWYCH

## Motywacje uczestników do udziału w stażu



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze Stażystami SIMS, n=86.

Uczestnicy wzięli udział w projekcie głównie ze względu na **chęć podniesienia kompetencji zarządczych dotyczących IB**. Zasadniczo prawie wszystkie odpowiedzi **pokrywają się z celami projektu**.



# ADEKWATNOŚĆ DZIAŁAŃ PROJEKTOWYCH

Uczestnicy projektu SIMS byli grupą bardzo zróżnicowaną m.in. ze względu na pozycję, zajmowane stanowisko na uczelni (w wyjazdach wzięli udział zarówno rektorzy, jak i pracownicy administracyjni), doświadczenie zawodowe, stopień/ tytuł naukowy, typ i wielkość reprezentowanego podmiotu. **Zróżnicowanie uczestników w ocenie respondentów wpływa na adekwatność oraz użyteczność projektu SIMS.**

*„Z nami, w drugiej grupie, była nasza kadrowa. Ona wróciła bardzo zadowolona z tego stażu. (...) Bardziej rozumiała, jak działa nauka. Bo tak naprawdę, ktoś kto siedzi i zajmuje się umowami, troszeczkę nie wie jak to działa i jakie prawa tym rządzą. Jakie prawa rządzą badaniami. Bo jeśli ktoś nigdy tego nie robił, to tu jest problem. My chcieliśmy, żeby ta druga strona rozumiała, jakie my, naukowcy, mamy problemy.”*

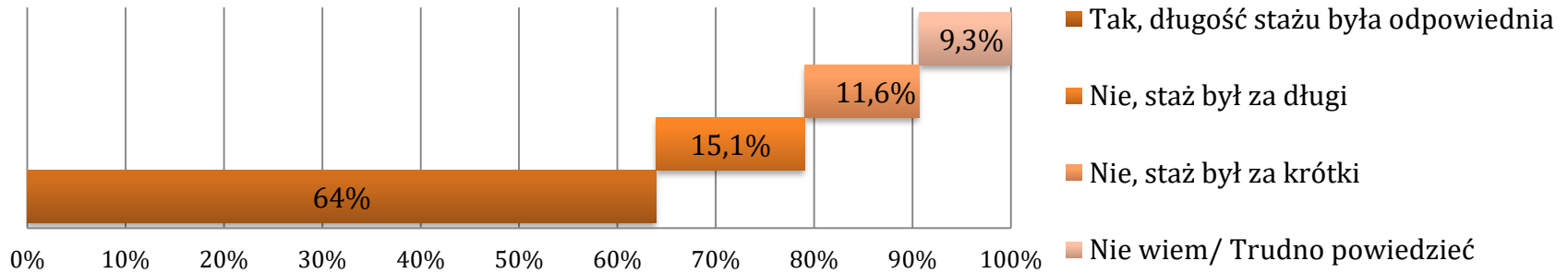
*„Tak i to było super, dzięki temu, że była i administracja i naukowcy na różnych poziomach to oni zaczęli ze sobą rozmawiać. Potrafili spojrzeć na to z drugiej strony”*

*„[przyj. red. dyskusja o poczuciu wyższości pracowników naukowych względem administracyjnych] Nie powinniśmy doprowadzać do tego, że przypinamy łątkę wszystkim z administracji że są przygłupami, albo wszystkim naukowcom że są kosmitami.”*

Źródło: FGI ze stażystami SIMS

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - STAŻE

## Ocena długości stażu w opinii stażystów



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86

**Długość stażu (5 tygodni) została pozytywnie oceniona przez stażystów. Czas trwania był dla uczestników istotnym obciążeniem, ale z uwagi na swoje wcześniejsze doświadczenia i charakter wykonywanej pracy, potrafili sobie z tym poradzić.**

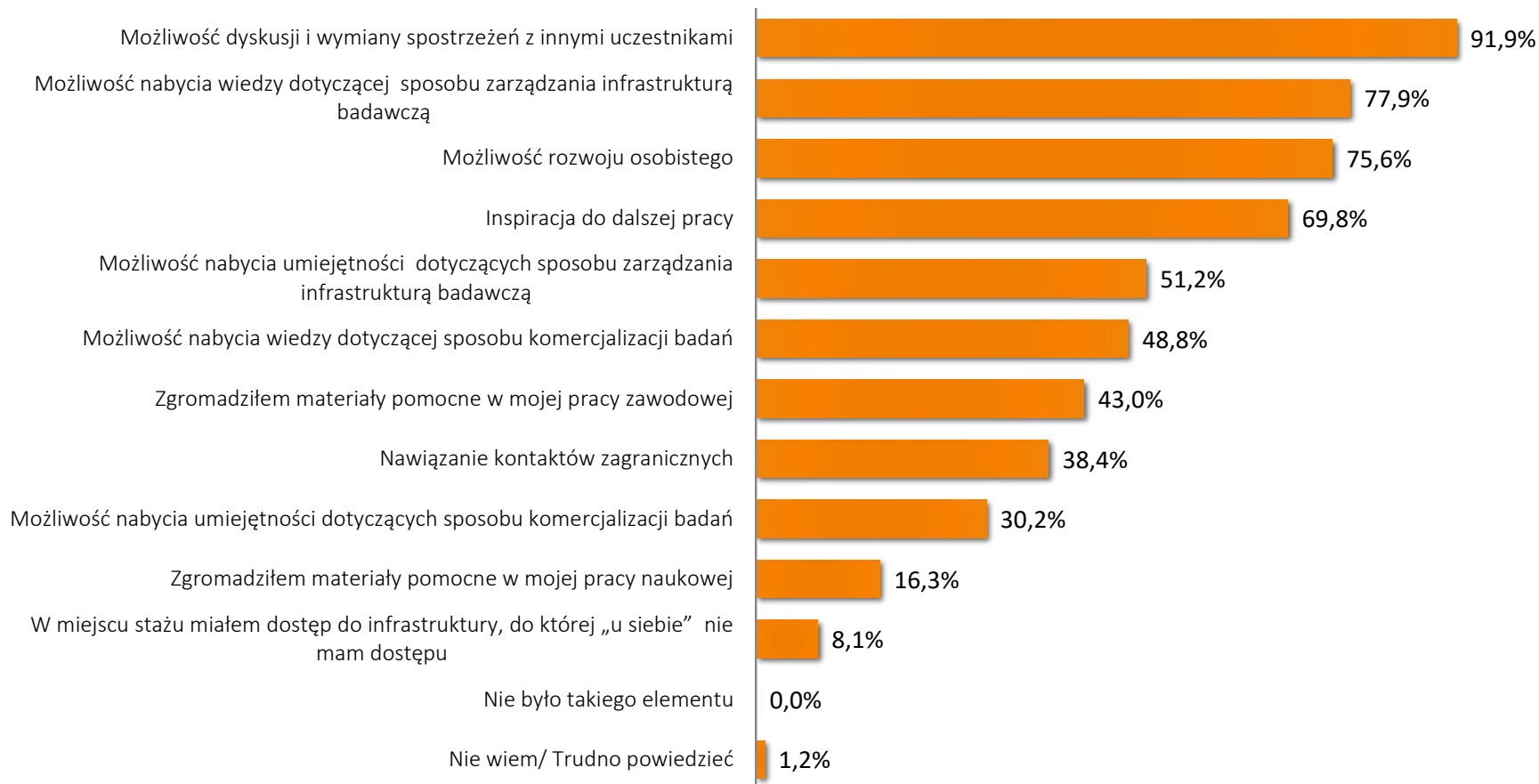
*„Ja bym powiedział, że mimo wszystko to wyrwanie z życia to był optymalny okres, jeżeli chodzi o ujęcie tego w sposób kompleksowy.”*

FGI ze stażystami SIMS

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - STAŻE

## Najbardziej wartościowe elementy programu stażowego w opinii uczestników

19



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - STAŻE

## ELASTYCZNOŚĆ

- dopasowanie programu stażu do oczekiwań i poziomu uczestników konkretnej grupy wyjazdowej

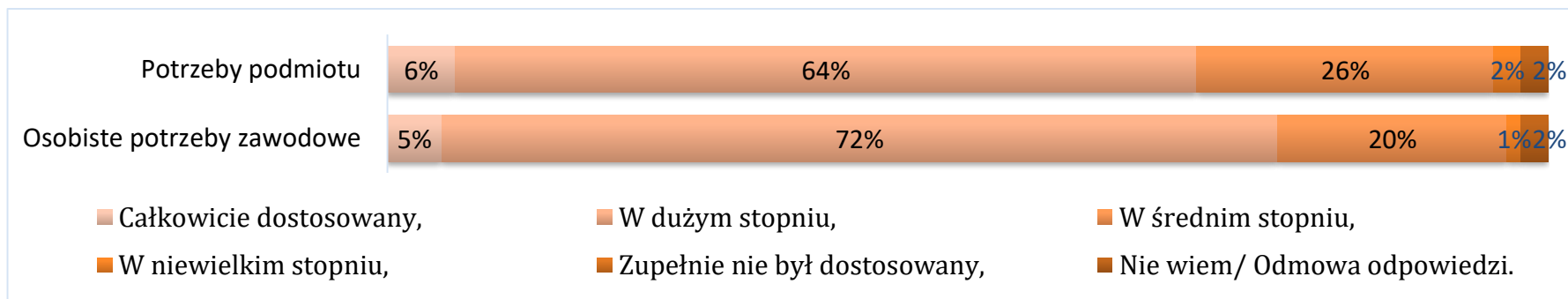
## UŻYTECZNOŚĆ

- uwzględnienie kwestii istotnych z punktu widzenia potrzeb polskich jednostek naukowo-badawczych

## ZAANGAŻOWANIE

- Opiekunowie ze strony NCBR byli postrzegani przez uczestników jako osoby kluczowe dla powodzenia realizacji projektu

### Ocena dostosowania stażu do indywidualnych potrzeb zawodowych oraz potrzeb reprezentowanego podmiotu

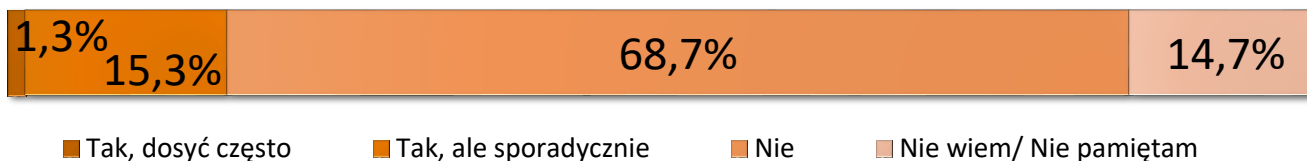


Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze Stażystami SIMS, n=86

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - SZKOLENIA

- 17% uczestników spotkało się z trudnościami w trakcie uczestnictwa w szkoleniach, ale tylko dla 1 na 100 uczestników były to problemy dosyć częste. Dla pozostałych 15% były to niedogodności jedynie sporadyczne.

## Występowanie trudności w trakcie realizacji szkoleń w perspektywie uczestników



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI z uczestnikami projektu, n=159

- Generalnie realizacja komponentu szkoleniowego przebiegła prawidłowo, ale można wskazać **kilka nieprawidłowości**. Wyróżniono następujące **typy trudności** pojawiających się na etapie realizacji szkoleń:

organizacyjne (długi czas oczekiwania na akceptację zgłoszenia, brak różnicowania w doborze terminów, np. powtarzalne planowanie zajęć w sobotę i niedzielę, zbyt mała liczba dostępnych terminów, organizacja szkoleń w równoległych terminach, niehomogeniczny pod względem poziomu wiedzy dobór uczestników, niska jakość obsługi firmy AirClub, długi czas rozliczenia uczestnictwa w szkoleniu)

dot. programu szkoleń (nieuwzględnienie w programie szkoleń czasu na zadawanie pytań, zbyt mały udział zagadnień praktycznych)

dot. trenerów (niewłaściwy dobór prowadzących, trenerzy posiadający niekompletną wiedzę na temat funkcjonowania jednostek naukowo-badawczych, ograniczony zespół trenerów, posiadanie ogólnej wiedzy na prezentowany temat). Ale należy podkreślić, że ten problem dotyczył pojedynczych przypadków. Zdarzyły również sytuacje, w których po zgłoszeniu obiekcji uczestników zmieniono trenera

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - SZKOLENIA

## Ocena realizacji szkoleń z perspektywy uczestników

22

Zakres szkolenia	Liczba szkoleń ----- liczba ankiet	Ocena skuteczności/ użyteczności	Ocena programu szkoleniowego	Ocena trenera	Ocena materiałów szkoleniowych	Aspekty organizacyjne	Ogólna ocena szkolenia
Prawo	1 ----- 15	4,82	4,91	5	4,83	3,53	5
Model core	1 ----- 17	4,61	4,76	4,84	4,35	3,71	4,76
HR- motywowanie i wspieranie pracowników w ich działaniach i rozwoju	4 ----- 52	4,7	4,7	4,7	4,59	3,82	4,68
Project management	3 ----- 42	4,56	4,57	4,66	4,26	3,7	4,55
Komunikacja, PR, marketing	3 ----- 41	4,35	4,58	4,67	4,14	3,67	4,52
Strategia	2 ----- 27	4,67	4,72	4,58	4,35	3,91	4,52
Business Development	3 ----- 42	4,64	4,81	4,89	4,47	3,78	4,36
Komercjalizacja wyników badań	4 ----- 50	4,31	4,2	4,58	3,97	3,67	4,36
Finanse	3 ----- 42	3,6	3,95	4,45	3,71	3,61	3,93
Laboratorium Kreatywności Eureka!	1 ----- 66	3,55	3,81	4,13	3,76	4	3,93

**Generalnie wszystkie aspekty szkoleń (użyteczność, skuteczność, program szkoleniowy, trenerzy, materiały szkoleniowe, kwestie organizacyjne) zostały ocenione wysoko.**

W tabeli obok przedstawiono wyniki analizy ankiet wypełnionych przez 394 uczestników – ocena swoim zakresem objęła 25 szkoleń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie podsumowania ankiet poszkoleniowych udostępnione przez Zamawiającego

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - SZKOLENIA

## Mocne strony szkoleń

23

Sposób prowadzenia zajęć – uczestnicy pozytywnie ocenili warsztatowy charakter zajęć oraz ich praktyczność (np. konieczność opracowania konkretnych produktów - mapa klienta, szkic oferty, praca w grupach, interaktywność zajęć, stymulacja uczestników do zaangażowania się w pracę warsztatową)

- „Ćwiczenia przed kamerą i analiza występów były bardzo cennym elementem szkolenia”
- „Wszystko tworzyło logiczną i spójną całość. Wszelkie poruszane tematy będą przydatne i wykorzystywane w mojej pracy”

Możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń między uczestnikami szkoleń - wnioski innych uczestników (praktyków) wywołane dyskusją. Poznanie innych perspektyw na dane zagadnienie

- „W szkoleniach brać udział warto po to, by zobaczyć inny punkt widzenia na temat tego, czym człowiek zajmuje się na co dzień”

Prezentowanie konkretnych przykładów rozwiązań, poruszanie zagadnień/ problemów, które realnie występują w pracy zawodowej, odwoływanie się do kontekstu prawnego

- „Mówię właśnie, że to był tak naprawdę duży plus tego. Nie tylko te same szkolenia, ale też ta wiedza, która była poznawana na szkoleniach, to, co ludzie mówili - sami naukowcy, to, co mówili na szkoleniach - wiedza praktyczna, taka, z którą się borykają”

Zaangażowani i profesjonalni prowadzący - specjaliści w swoich dziedzinach, a ponadto bardzo dobrzy trenerzy wykorzystujące trafione metody szkoleniowe

- „Profesjonalizm prowadzącego, spokój, rzeczowość, szacunek do drugiego człowieka”
- „Fantastyczne podejście trenera do osób szkolących oraz świetne metody”

# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - SZKOLENIA

Zapotrzebowanie na dalsze programy szkoleniowe w zakresie zarządzania IB jest bardzo **wysokie** wśród beneficjentów Działań 2.1 i 2.2 POIG.

24

## Zapotrzebowanie na zakres tematyczny szkoleń

Potrzeby szkoleniowe	Odsetek wskazań
wspólne wykorzystanie infrastruktury badawczej	74,2%
zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji badawczej	67,5%
komercjalizacja wyników badań	59,2%
ochrona wyników badań	58,3%
dochodowość projektu i luka finansowa	50,0%
formy organizacyjno-prawne dla dużych ośrodków B+R	43,3%
zagadnienia związane z VAT	41,7%
zamówienia publiczne	37,5%
pomoc publiczna	37,5%
ochrona danych osobowych	25,0%

Generalnie szkoleniowy komponent projektu SIMS należy ocenić jako **wysoce użyteczny**. Uczestnicy zgodnie przyznali, że treści prezentowane w trakcie zajęć **odpowiadały na ich potrzeby**, a zdobyta wiedza pozwala na **podejmowanie realnych działań**.

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI z uczestnikami projektu, n=159, odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.



# OCENA PRZEBIEGU PROJEKTU - DORADZTWO

- W momencie realizacji badania ewaluacyjnego **etap doradztwa dopiero rozpoczął się** – 57% badanych przyznało, że w ich jednostkach doradztwo dopiero rozpoczęło się, a kolejne 28% - że dopiero się rozpocznie.
- Tylko 2,2% badanych wskazało, że doradztwo zostało już zakończone, a kolejne 4,3% określiło, że ten etap jest już w fazie końcowej.
- Dlatego **kompleksowa ocena tego komponentu projektu SIMS jest niemożliwa.**
- Generalnie jednostki, w których wsparcie zostało zakończone **dość wysoko oceniły podmiot świadczący doradztwo** we wszystkich wskazanych aspektach. Zaangażowanie osób prowadzący, poziom wiedzy eksperckiej oraz sprofilowanie doradztwa pod problemy i potrzeby sektora B+R zostały ocenione na 4,5. Niższą, choć wciąż relatywnie wysoką, ocenę wystawiono za przygotowanie do doradztwa pod względem merytorycznym (średnia ocen równa 4).
- **Z kolei przez pracowników podmiotów, które dopiero przystąpiły do etapu doradztwa ten komponent został oceniony jako najmniej wartościowy element projektu SIMS.**

*„Najmniej wartościowy był consulting na końcu. To nie było szczególnie wartościowe i z tego nie korzystaliśmy”.*

TDI z uczestnikiem projektu

- Przyjęta **formuła doradztwa posiada wszelkie predyspozycje do tego, by być wysoce użyteczną dla uczestników projektu.** Z założenia indywidualne wsparcie w wypracowaniu konkretnych rozwiązań w pełni powinno odpowiadać na występujące zapotrzebowanie.

# OCENA KONSTRUKCJI PROJEKTU

- W świetle wyników przeprowadzonego badania nie jest problematyczne wskazanie najbardziej wartościowego elementu - **kluczowym komponentem projektu SIMS były staże.**
- **Drugim wysoko ocenionym komponentem projektu były szkolenia.** Uczestnicy wskazywali, że podczas zajęć poruszano kwestie, które w pewien sposób systematyzowały i pogłębiały zagadnienia poznane podczas staży.
- Z kolei jako **najmniej wartościowy element całego projektu ocenione zostało doradztwo.** W opinii części badanych doradztwo zewnętrznych firm skierowane do sektora nauki jest rozwiązaniem nieskutecznym

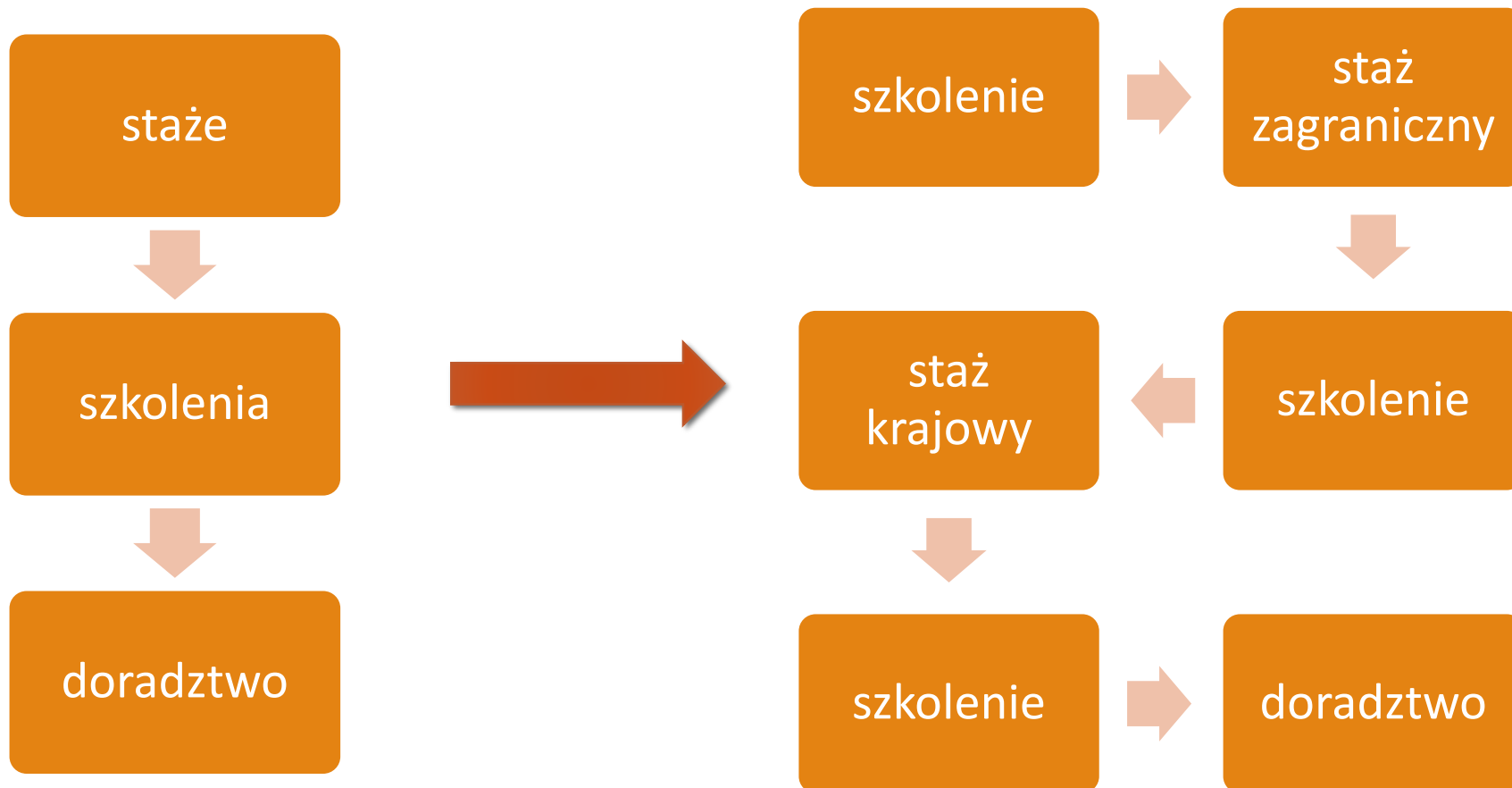
## Hierarchia komponentów projektu w opinii uczestników



# OCENA KONSTRUKCJI PROJEKTU

Wszystkie elementy projektu SIMS są wartościowe. Ale w kolejnych edycjach SIMS należy rozważyć modyfikację dotychczasowego modelu.

27



# OCENA KONSTRUKCJI PROJEKTU

## Mocne strony przyjęcia takiego modelu:

możliwość nawiązania znajomości między uczestnikami przed wyjazdem

przedstawienie stażystom założeń dotyczących stażu

zaprezentowanie zagadnień pogłębianych podczas wyjazdów

sformułowanie indywidualnych oczekiwań wobec projektu

*„Osoby, które były na stażach więcej by z tych staży wyniosły, gdyby wcześniej były na szkoleniach”*

FGI ze stażystami SIMS

*„Jednak szkolenia byłyby pewnego rodzaju wprowadzeniem dla tych osób i mogłyby w czasie takich wyjazdów stażowych więcej uzyskać, pogłębić swoje wiadomości i tak dalej, bo tam jednak informacje były bardziej szczegółowe”*

FGI ze stażystami SIMS

# OCENA WDRAŻANIA PROJEKTU SIMS

## zaangażowanie realizatora projektu

Osobiste **zaangażowanie organizatora** SIMS pozwoliło zrealizować projekt niemalże nienaganny pod względem organizacyjnym

*„Były konflikty z tego powodu, ale one [przyj. red. zespół SIMS] jakby miały taką siłę i miały takie zaparcie, i były zdecydowane, żeby to zmieniać, więc to było fajne”*

FGI z uczestnikami szkoleń

## elastyczność przedsięwzięcia

**Elastyczność**, odnosząca się do modyfikowania programu projektu w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby, jak też do wyrozumiałego podejścia do zobowiązań zawodowo-naukowych uczestników, przyczyniła się do **wysokiej skuteczności przedsięwzięcia**

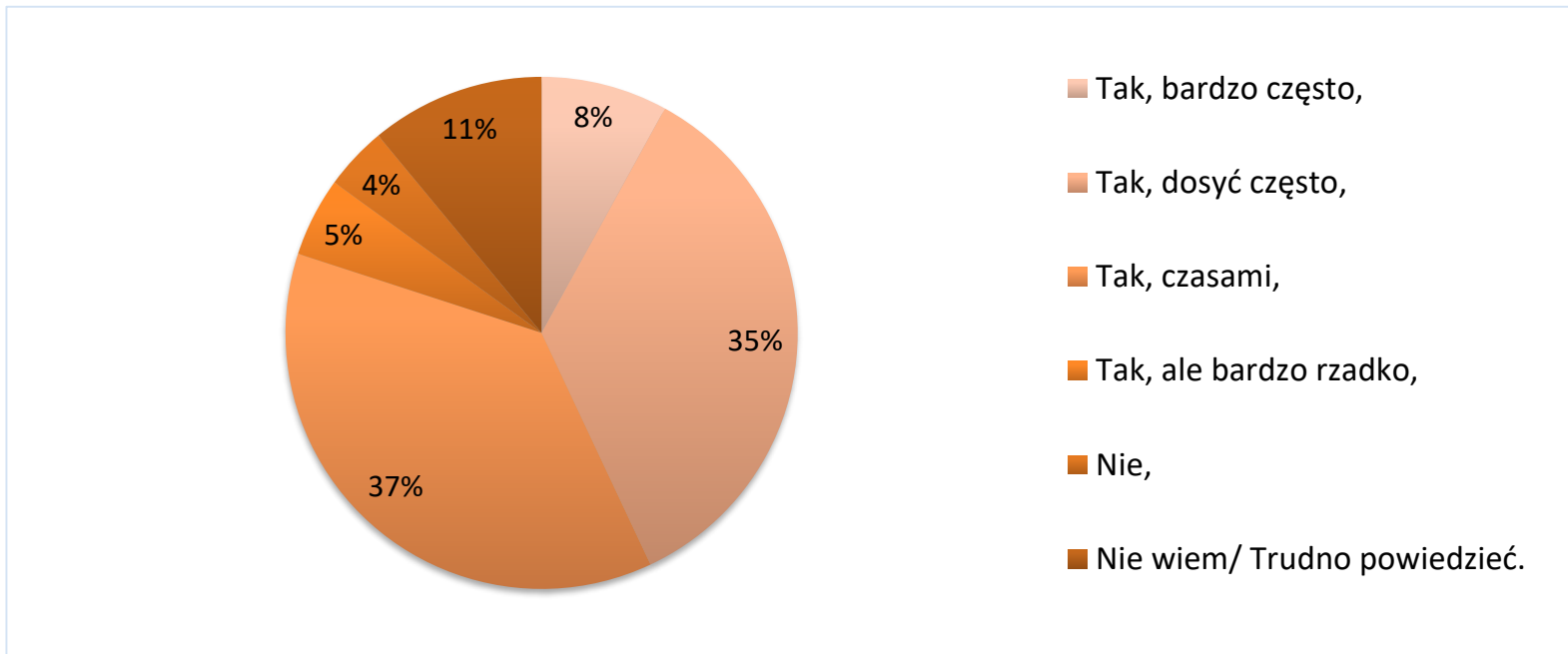
*„Poszłam i zapytałam się, czy się mogę do HR-u przytulić, (...) I okazało się, że nie ma problemu, w związku z czym uczestniczyłam w zajęciach HR-u (...) I nie było to na zasadzie nie, bo skoro się pani zapisała na finansowe, to musi pani siedzieć na finansach.”*

FGI z uczestnikami szkoleń

# EFEKTY I REZULTATY

- Respondenci wskazywali na wzrost umiejętności swoich pracowników dotyczących zarządzania infrastrukturą badawczą. W ich ocenie stali się oni w jednostkach ekspertami od zarządzania IB.

## Wykorzystanie wiedzy nabytej w projekcie w codziennej pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI z uczestnikami SIMS, n=159

# EFEKTY I REZULTATY

## Wpływ projektu SIMS na pracowników podmiotu w ocenie kadry zarządzającej

31

	Udział osobisty	Udział pracowników	Ogółem
Pozyskanie wiedzy z zakresu zarządzania dużą infrastrukturą w jednostce naukowej	4,08	2,50	3,69
Zdobycie doświadczenia z zakresu zarządzania infrastrukturą badawczą	4,00	2,50	3,63
Podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania infrastrukturą B+R	4,00	2,25	3,56
Podniesienie kompetencji zarządzania zespołem	3,67	2,25	3,31
Wzrost umiejętności zarządzania projektami realizowanymi w jednostkach B+R	3,58	2,25	3,25
Podniesienie kompetencji zarządczych związanych z komercjalizacją wyników B+R prowadzonych z użyciem infrastruktury badawczej	3,75	1,75	3,25
Wzrost wiedzy z zakresu zagadnień administracyjno-prawnych, np. prawo zamówień publicznych, rozliczanie VAT itp.	3,17	3,25	3,19
Wiedza ekspercka w zakresie zarządzania i komercyjnego wykorzystania infrastruktury badawczej	3,75	1,50	3,19
Wdrożenie zasad zarządzania infrastrukturą nakierowanych na komercjalizację	3,58	1,50	3,06
Wzrost umiejętności motywacji oraz oceny pracowników	3,42	1,75	3,00
Wzrost wiedzy z zakresu pozyskiwania środków na działalność badawczą	3,08	2,25	2,88
Podjęcia współpracy z biznesem przez uczestników projektu	3,25	1,50	2,81

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI z uczestnikami SIMS, n=159. Ocena na skali 1-5, gdzie 1 było oceną najniższą a 5 najwyższą

# EFEKTY I REZULTATY

## Ogólna ocena projektu SIMS

32

	Staż	Szkolenia	OGÓŁEM
Podniesienia kompetencji w zakresie zarządzania infrastrukturą B+R	3,87	4,03	3,95
Podniesienia kompetencji zarządzania zespołem	3,63	4,05	3,84
Pozyskania wiedzy z zakresu zarządzania dużą infrastrukturą w jednostce naukowej	3,77	3,88	3,82
Zdobycia doświadczenia z zakresu zarządzania infrastrukturą badawczą	3,72	3,71	3,72
Podniesienia kompetencji zarządczych związanych z komercjalizacją wyników B+R prowadzonych z użyciem infrastruktury badawczej	3,55	3,80	3,68
Wzrostu umiejętności motywacji oraz oceny pracowników	3,33	3,88	3,60
Zdobycia wiedzy eksperckiej w zakresie zarządzania i komercyjnego wykorzystania infrastruktury badawczej	3,52	3,64	3,58
Wzrostu umiejętności zarządzania projektami realizowanymi w jednostkach B+R	3,38	3,74	3,56
Wdrożenia zasad zarządzania infrastrukturą nakierowanych na komercjalizację	3,41	3,61	3,51
Podjęcia współpracy z biznesem przez uczestników projektu	3,19	3,55	3,37
Wzrostu wiedzy z zakresu zagadnień administracyjno-prawnych np. prawo zamówień publicznych, rozliczanie VAT itp.	3,08	3,46	3,27
Wzrostu wiedzy z zakresu pozyskiwania środków na działalność badawczą	3,07	3,33	3,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI z uczestnikami SIMS, n=159. Ocena na skali 1-5, gdzie 1 było oceną najniższą a 5 najwyższą



# EFEKTY I REZULTATY

## Konieczność wdrożenia zaobserwowanych rozwiązań na stażu



■ Tak

■ Nie

■ Nie wiem/ Trudno powiedzieć

Źródło opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86

## Wdrożone rozwiązania:

kwestie związane z ustaleniem jednoznacznych i ogólnie obowiązujących zasad korzystania z infrastruktury badawczej

kwestie związane z systemem oceny i motywowania pracowników – z większym naciskiem na rozliczanie za efekty pracy

sprawy związane z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną - w przypadku tej pierwszej zwracano uwagę na dostęp i obieg informacji, w przypadku tej ostatniej często wskazywana na komercjalizację badań

kwestie związane z realną wyceną kosztów korzystania z infrastruktury oraz konieczność określenia realnych misji, wizji i strategii jednostek

# EFEKTY I REZULTATY

Przyjmowano dwa typy działań:

34

## RZADZIEJ

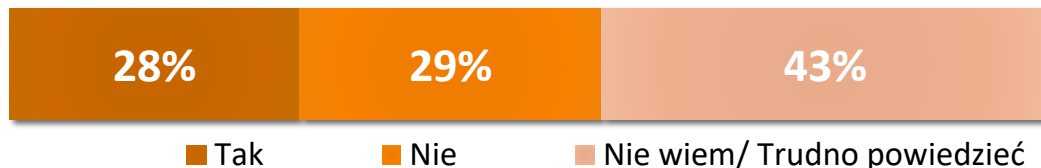
**Działania strategiczne** - wdrożenie tych elementów wymaga szerszego zaangażowania władz podmiotu oraz współpracowników, w większości zmiany takie jak wprowadzenie systemów informatycznych, zmiany w strukturze podmiotu, tworzenie zespołów typu *Business Development* czy budowanie systemu specjalizacji. Dodatkowo wdrożenie tych rozwiązań często nie jest możliwe bez dodatkowego wsparcia finansowego

## CZĘŚCIEJ

**Działania jednostkowe (punktowe)** - elementy te nie wymagają większego zaangażowania władz podmiotów, i są możliwe do zrealizowania przez pojedyncze jednostki. Nie wymagają także dużych nakładów finansowych. Działania tego typu dotyczą np. przygotowania regulaminu korzystania z aparatury badawczej, przygotowania cennika na stronę internetową, kategoryzację infrastruktury badawczej itp.

# EFEKTY I REZULTATY

## Odsetek wdrożonych rozwiązań



Źródło: opracowanie własne  
na podstawie CAWI ze  
stażystami SIMS, n=86

35

Rozwiązania wskazywane przez uczestników w większości można zaliczyć do obszaru „działań punktowych”, koncertowały się one głównie na:

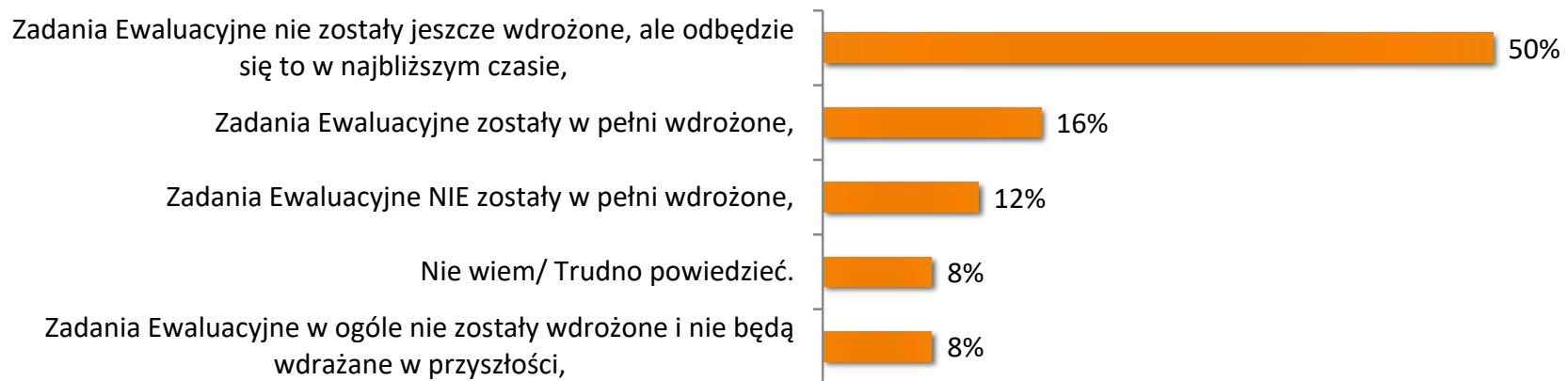
- regulaminach korzystania z infrastruktury badawczej,
- poprawie pracy zespołowej,
- przygotowania cennika usług oraz częściowo działań związanych z komercjalizacją badań.

**Szersze projekty o charakterze strategicznym udało się wdrożyć w kilku podmiotach.** Były to: system zarządzania infrastrukturą naukowo-badawczą (poziom Wydziału) czy utworzenie spółki SPINTech do zarządzania własnością intelektualną i wspierania komercjalizacji wyników badań naukowych. Warto podkreślić, że spora część wdrożonych rozwiązań wskazywała na zmianę filozofii funkcjonowania podmiotu, podjęto próbę ukierunkowania myślenia na transfer wiedzy pomiędzy uczelnią a biznesem oraz komercjalizowanie wyników badań naukowych.

# EFEKTY I REZULTATY – ZADANIA EWALUACYJNE

- W chwili prowadzenia badania **zdecydowana większość zadań ewaluacyjnych nie została wdrożona (84%)**. Równocześnie należy zwrócić uwagę, że **połowa badanych, (50%) zamierza wdrożyć zadania w najbliższym czasie**. Prawie co dziesiąty respondent wskazał, że zadanie ewaluacyjne nigdy nie zostanie wdrożone.

## Stopień wdrożenia zadań ewaluacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86

Wśród respondentów, którzy **zakończyli realizację zadań ewaluacyjnych**, praktycznie wszyscy stwierdzili, że **przyniosły one obserwowalne korzyści**, głównie w obszarze polepszenia organizacji pracy i zarządzania IB.

# EFEKTY I REZULTATY – ZADANIA EWALUACYJNE

- Część zadań ewaluacyjnych nie brała pod uwagę realnych możliwości do wdrożenia w podmiocie:  
*„U nas nie zostanie to zadanie w praktyce wdrożone – moje zadanie zakładałoby reorganizację instytutu. To zmiana zbyt Daleko idąca, nie możliwa do praktycznego zastosowania. Chodziło o pokazani problemu. Część pomniejszych projektów została wdrożona – by się zastanowić nad pewnymi kwestiami. To one mogą być zwieńczone sukcesem / wdrożeniem.”* (TDI z kadrą zarządzającą IB)
- Pomimo poczucia sensowności zadań ewaluacyjnych występuje brak wiary w możliwość ich wdrożenia.  
*„Warto je robić, ale to miało charakter ćwiczebny. Ale to raczej mało realne by je wdrożyć – te zadania jakie były wykonane. One powstały ale nie zostały wdrożone w takiej postaci. Ważne w tych zadaniach było to, że te dokumenty musiały być szeroko konsultowane i to było dobre bo była dyskusja na ten temat. Powinny być kontynuowane. Pewne procesy się uruchomiły i może będą kolejne. Zadania w takiej postaci mogą zostać ale nie spodziewałbym się, że ich wyniki zostaną wdrożone.”* (TDI z kadrą zarządzającą IB)
- Myślenie o zadaniach w kategoriach sprawdzianu wiedzy niż o wdrożeniu praktycznych rozwiązań.  
*„Są formą sprawdzenia wiedzy. Nie udało się wdrożyć jednak tego co zostało stworzone. Miał powstać system zarządzania IB na uczelni. Brak zaangażowania się osób zaangażowanych/decyzyjnych i mimo naszych chęci nie udało się tego zrealizować.”* (TDI z kadrą zarządzającą IB)
- Przekonanie, że bez zmian systemowych nie jest możliwe wdrożenie żadnych rozwiązań.  
*„Bez zmian systemowych/modelowych nie widzę sensu takich zadań, które nie mają szans na wdrożenie.”* (TDI z kadrą zarządzającą IB)

# CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE SKUTECZNOŚĆ PROJEKTU

- Postrzeganie projektu SIMS jako działania skierowanego głównie na indywidualny rozwój naukowców,
- Wyłącznie nastawienie na karierę naukową uczestnika,
- Problematiczne kwestie związane z prawem zamówień publicznych.
- Brak zaangażowania współpracowników,
- Brak zaangażowania władz podmiotu,
- Brak strategii/ wizji funkcjonowania podmiotu w obszarze transferu wiedzy,
- Zbyt duża różnorodność grupy,
- Niechęć do kształcenia kompetencji zarządczych/ menadżerskich wśród naukowców,
- Realizacja prelekcji teoretycznych, na których przekazywano wiedzę już znaną lub powszechnie dostępną,
- Nie wszystkie zajęcia przewidziane w programie odpowiadały na potrzeby całej grupy stażystów. Zdarzały się sytuacje, w których stażyści uczestniczyli w zajęciach, na których były przekazywane umiejętności i wiedza, których w żaden sposób nie wykorzystają,
- Nieprzystawalność części prezentowanych rozwiązań do realiów sektora naukowego.

# CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE SKUTECZNOŚĆ PROJEKTU

- Udział w projekcie osób reprezentujących różne pozycje na uczelni,
- Adekwatność programów stażowych,
- Elastyczność programów stażowych (bieżące wprowadzanie modyfikacji, co pozwoliło na zwiększenie dopasowania zajęć do potrzeb uczestników),
- Profilowania programu zajęć do potrzeb uczestników,
- Wybór odpowiednich pracowników wewnątrz podmiotów mających wziąć udział w stażu,
- Dotarcie z informacją o projekcie do odpowiedniej grupy docelowej,
- Przychylna postawa władz podmiotu,
- Motywacja uczestnika nakierowana na karierę związaną z transferem wiedzy (komercjalizacją wiedzy naukowej),
- Powiązanie kariery zawodowej uczestnika z rozwojem IB podmiotu,
- Kompetencje menadżerskie uczestników projektu,
- Konieczność wdrożenia zadań ewaluacyjnych,
- Zaangażowanie pracowników NCBR realizującego projekt SIMS.

# CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SKUTECZNOŚĆ PROJEKTU





# STOWARZYSZENIE SIMS

- Jednym z istotnych czynników mających wpływać na trwałość projektu SIMS jest powołane **stowarzyszenie SIMS**. Zrzesza ono głównie uczestników staży i ma na celu integrowanie pracowników sektora IB, wymianę doświadczeń oraz wspólne działania.

*„Uczestniczyłem spotykamy się poza SIMS / NCBR – działamy dalej by upowszechniać między sobą – umiejętności z zarządzaniem”*

TDI z kadrą zarządzającą IB

- Z badania CAWI wynika, że **większość (76%) uczestników staży jak i szkoleń słyszała o Stowarzyszeniu**. Podobny odsetek (75%) jest zdania, że stowarzyszenie SIMS to adekwatne działanie i powinno być kontynuowane. Ok. 37% respondentów (57 osób) będących głównie stażystami zadeklarowało, że brało udział w pracach Stowarzyszenia (zakładanie organizacji).
- Rozmówcy badań jakościowych wskazali, że Stowarzyszenie SIMS powinno wpływać na procesy legislacyjne i obowiązujące prawo. Pokazuje to konieczność działań systemowych odgórnych wspierających funkcjonowanie IB.

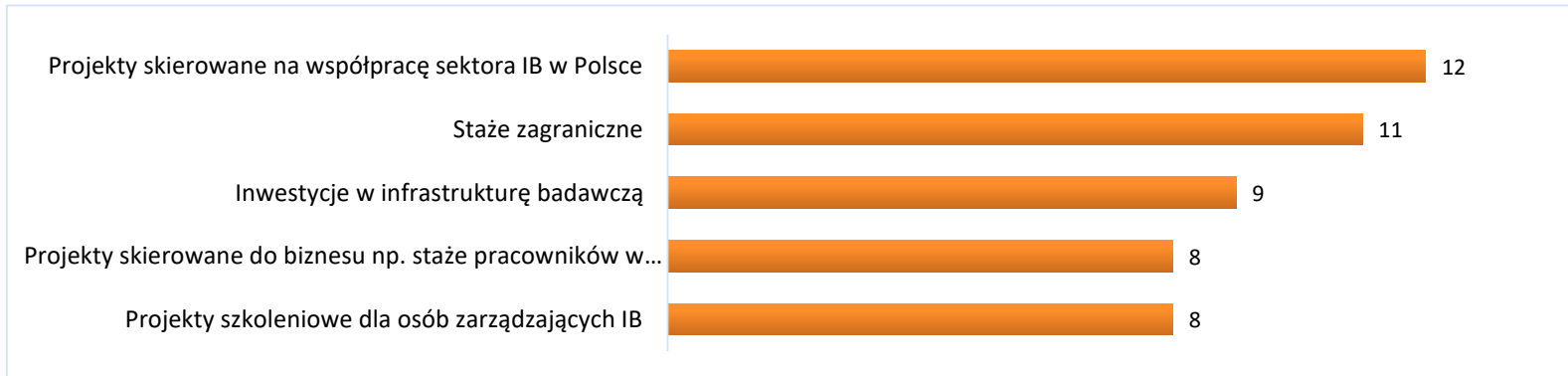
*„Jeśli to ma być poważna organizacja prowadząca działania na rzecz działań legislacyjnych to dobrze i oby im się udało”*

TDI z kadrą zarządzającą IB

# DALSZE POTRZEBY UCZESTNIKÓW

## Zapotrzebowanie na poszczególne moduły projektu w ocenie kadry zarządzającej IB

42



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze kadrą zarządzającą IB, n=21

## Zapotrzebowanie na poszczególne moduły projektu w ocenie uczestników projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze kadrą zarządzającą IB, n=21

# Zespół badawczy Agrotec Polska Sp. z o. o.

strona: [www.agrotec.pl](http://www.agrotec.pl)  
e-mail: [agrotec@agrotec.pl](mailto:agrotec@agrotec.pl)

