

# Raport końcowy – staże

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



*Badanie ewaluacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Narodowe Centrum  
Badań i Rozwoju



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



*Badanie ewaluacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego  
Funduszu Społecznego*

## **Autorzy raportu:**

**Magda Matysiak**

**Róża Chybowska-Philippe**

**Paweł Huras – koordynator badania**

**Jarosław Chojecki – kierownik badania**

## **Zamawiający:**

**Narodowe Centrum Badań  
i Rozwoju,**

**ul. Nowogrodzka 47a**

**00-695, Warszawa**



Narodowe Centrum  
Badań i Rozwoju

## **Wykonawca:**



**Agrotec Polska Sp. z o.o.**

**Ul. Dzika 19/23 lok. 55  
00-172 Warszawa**

**tel.: + 48 22 403-80-26**

**fax: + 48 22 403-80-25**

**e-mail: [agrotec@agrotec.pl](mailto:agrotec@agrotec.pl)**

## Spis treści

Spis treści .....	3
Spis skrótów .....	4
Streszczenie .....	5
Executive summary .....	9
<b>1 WPROWADZENIE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Informacje o projekcie.....	14
1.2 Staże – opis.....	14
1.3 Cele ewaluacji.....	19
1.4 Metodologia badania .....	20
<b>2 Ocena części stażowej projektu SIMS.....</b>	<b>21</b>
2.1 Adekwatność działań oraz promocja projektu .....	21
2.1.1 Dystrybucja informacji o projekcie.....	21
2.1.2 Gotowość uczestników / uczelni i instytutów do staży.....	26
2.1.3 Adekwatność stażu.....	30
2.1.4 Dobór wykonawców w projekcie .....	33
2.1.5 Wewnętrzne zróżnicowanie grup stażowych.....	36
2.2 Ocena przebiegu stażu .....	38
2.2.1 Ocena długości stażu .....	38
2.2.2 Ocena programu stażowego.....	41
2.3 Efekty i rezultaty.....	51
2.3.1 Wdrożone rozwiązania .....	51
2.3.2 Zadania ewaluacyjne .....	54
2.3.3 Zmiany w funkcjonowaniu podmiotów.....	55
2.3.4 Czynniki wpływające na skuteczność stażu .....	58
2.3.5 Czynniki wpływające na trwałość projektu .....	59
<b>3 Wnioski i rekomendacje dotyczące części stażowej projektu .....</b>	<b>61</b>
Załączniki .....	69

## Spis skrótów

Skrót	Rozwinięcie skrótu
<b>AP</b>	Aparatura badawcza
<b>B+R</b>	Badania i rozwój
<b>CAWI</b>	Wspomagany komputerowo wywiad internetowy (ang. <i>Computer-Assisted Web Interview</i> )
<b>FGI</b>	Zogniskowany wywiad grupowy (ang. <i>Focus Group Interview</i> )
<b>IB</b>	Infrastruktura badawcze
<b>IDI</b>	Indywidualny wywiad osobisty (ang. <i>Individual In-depth Interview</i> )
<b>MNiSW</b>	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
<b>NCBiR</b>	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
<b>PO IG</b>	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
<b>PO KL</b>	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
<b>PO PW</b>	Program Operacyjny Polska Wschodnia
<b>SIMS</b>	Science Infrastructure Management System

## Streszczenie

W ramach Działania 2.1 oraz 2.2 PO IG polskie jednostki badawcze nabyły najnowszą infrastrukturę badawczą, umożliwiającą prowadzenie prac badawczych na wysokim światowym poziomie. Kluczowym czynnikiem jej efektywnego wykorzystania jest wykwalifikowana kadra naukowa, odpowiednio przygotowana do zarządzania rozbudowanym i nowoczesnym sprzętem badawczym. W większości beneficjenci Działania 2.1 oraz 2.2 POIG nie mieli doświadczenia pozwalającego na zarządzanie infrastrukturą badawczą nabytą w wyniku zrealizowanych projektów.

W odpowiedzi na ich potrzeby, NCBR zrealizował projekt systemowy w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki - Wsparcie zarządzania infrastrukturą badawczą beneficjentów Działania 2.1 oraz 2.2 POIG (angielski akronim SIMS - Science Infrastructure Management System), którego celem było podniesienie kwalifikacji kadr sektora B+R w zakresie zarządzania infrastrukturą badawczą. Poniższy raport przedstawia najważniejsze wyniki badania ewaluacyjnego podsumowującego projekt SIMS w części dotyczącej staży. Głównymi celami badania były:

- ➔ 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.

Poniższy raport stanowi odpowiedź na pierwszy cel badania. Wyniki badania w zakresie obu powyższych celów zaprezentowane zostały w raporcie końcowym podsumowującym cały projekt SIMS.

Do przeprowadzenia badania wykorzystano zarówno metody ilościowe (CAWI z uczestnikami staży), jak i metody jakościowe (FGI z uczestnikami staży, IDI z koordynatorami projektu oraz IDI z przedstawicielami podmiotów, w których odbywały się staże). Całość uzupełniła analiza danych zastanych.

Projekt SIMS składał się z trzech komponentów: wyjazdów stażowych, szkoleń oraz doradztwa. W grudniu 2014 r. został zakończony najważniejszy komponent projektu - staże zagraniczne. W 4 turach staży uczestniczyło łącznie 120 osób. Wśród uczestników znaleźli się naukowcy, kierownicy laboratoriów oraz osoby odpowiedzialne za budowanie strategii rozwoju naukowego w swoich instytucjach. Beneficjenci wyjechali na pięcioletniowe staże zagraniczne.

Staż obejmowały pobyt uczestników projektów w trzech typach jednostek naukowych zarządzających dużą infrastrukturą badawczą, tj.:

- ➔ na renomowanej wyższej uczelni zarządzającej dużą infrastrukturą badawczą - Technical Universität Dresden (Drezdeński Uniwersytet Techniczny),
- ➔ w wysoce wyspecjalizowanym instytucie badawczym - Instytut Fraunhofer,
- ➔ w światowej sławy firmie o profilu High Technology - IBM.

### Kanały dystrybucji informacji o projekcie

W badaniu ewaluacyjnym stwierdzono, że wybrane kanały promocji projektu oraz dystrybucji informacji zostały dobrane prawidłowo, czyli w sposób gwarantujący

rekrutację odpowiednich uczestników. Bardzo ważnym elementem okazał się sposób wewnętrznej rekrutacji uczestników w danym podmiocie. Odpowiednio przeprowadzony nabór wewnątrz podmiotu warunkuje udział kluczowych osób zarządzających IB. Wówczas, w projekcie biorą udział osoby nastawione na wprowadzenie zmian oraz mające takie możliwości (decyzyjność).

### **Adekwatność w stosunku do potrzeb uczestników**

Program stażu został oceniony jako adekwatny do poziomu oraz potrzeb większości uczestników. Użyteczność projektu ograniczały:

- motywacje osobiste uczestników (nastawienie na karierę zawodową vs. nastawienie na zmiany w podmiocie),
- brak zaangażowania władz podmiotu,
- brak strategii/ wizji zarządzania IB oraz transferem wiedzy.

Z badań jakościowych wynika, że generalnie wszystkie podmioty charakteryzuje brak potencjału/ gotowości do zmiany stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania IB.

### **Użyteczność staży**

Wybór poszczególnych podmiotów, w których odbywały się staże został oceniony wysoko przez uczestników. Dla największej liczby osób staż był najbardziej użyteczny w Instytucie Fraunhofer, a dla mniejszej części stażystów - w IBM. Wynikało to w dużej mierze ze zróżnicowania wewnętrznego grup stażowych. Uczestników wyjazdów charakteryzowała odmienna: pozycja na uczelni, doświadczenie, stopień/ tytuł naukowy, poziom motywacji, typ reprezentowanej jednostki. Ze względu na stopień zróżnicowania grupy, można wyróżnić dwa modele organizacji projektu: heterogeniczne grupy oraz homogeniczne grupy. Oba modele mają swoje zalety i wady. Z punktu widzenia barier skutecznego zarządzania IB, których zniwelowanie wymaga współpracy osób reprezentujących różne pozycje, bardziej adekwatnym rozwiązaniem wydają się być zróżnicowane grupy. Daje to możliwość spojrzenia na zarządzanie IB z różnych perspektyw oraz wymianę poglądów i doświadczeń osób prezentujących odmienne grupy interesu. Należy jednak uznać, że zróżnicowanie grup w obecnej edycji projektu SIMS wydaje się być zbyt duże.

### **Czynniki wpływające na mniejszą użyteczność staży**

Osoby wskazujące na mniejszą użyteczność stażu, jako przyczyny podawały (uporządkowane ze względu na wagę dla uczestników):

- trudność w adaptowaniu proponowanych rozwiązań w Polsce
  - prezentowanie rozwiązań, które nie mogą zostać zaadaptowane w Polsce ze względu na obowiązujące prawo,
- zbyt ogólne podejście do tematów:
  - zbyt ogólnikowe podejście do poszczególnych tematów, zbyt dużo zagadnień ujętych w programach wyjazdów,
  - prezentowanie i przedstawienie oczywistych kwestii, np. czym jest Facebook lub tłumaczenie podstawowych procedur i zapisów BHP,
- pojawienie się zagadnień nieinteresujących dla części uczestników
  - pojawianie się zagadnień administracyjnych, które nie odnoszą się bezpośrednio do pracy naukowej,
  - brak prezentowania nowych i nieznanych rozwiązań - wysoki poziom

- początkowej wiedzy uczestników (przed wyjazdem) wpływał na niską ocenę poziomu stażu,
- o prezentowanie elementów, które w ocenie uczestników nie mają przełożenia na zarządzanie IB, np. kotłowni.

### **Długość staży**

Długość stażu (5 tygodni) była wyraźnym obciążeniem dla uczestników. Jednakże nie był to czynnik wykluczający udział stażystów. Dobrym rozwiązaniem przewyższającym tę trudność okazała się możliwość wyboru terminu wyjazdu. Ostatecznie pomimo obciążenia długością wyjazdu, większość uczestników stwierdziła, że staż trwający 5 tygodni jest optymalnym rozwiązaniem.

### **Ocena programu staży**

Stażyci wysoko ocenili zrealizowany program stażowy. Badani wskazywali na liczne dobre strony przedsięwzięcia. Zaobserwowane niedogodności nie pojawiały się często, ale część z nich była znacząca, np. niedopasowanie treści przekazywanych w trakcie stażu do poziomu wiedzy i doświadczenia uczestników.

W ocenie uczestników, najbardziej wartościowymi elementami staży była możliwość dyskusji i wymiany spostrzeżeń z innymi uczestnikami projektu, możliwość nabycia wiedzy dotyczącej sposobu zarządzania infrastrukturą badawczą, możliwość rozwoju osobistego oraz inspiracja do dalszej pracy.

### **Elastyczność programu staży**

Do mocnych stron stażowego komponentu projektu SIMS należy zaliczyć jego elastyczność. Pozwoliła ona na dopasowanie programu stażu do oczekiwań i poziomu uczestników konkretnej grupy wyjazdowej. Mocną stroną programu stażowego było także uwzględnienie kwestii istotnych z punktu widzenia potrzeb polskich jednostek naukowo-badawczych. Tematyka zajęć odnosiła się do tych zagadnień, które rzeczywiście są dysfunkcyjne w Polsce.

### **Wdrożone rozwiązania / zadanie ewaluacyjne**

Zdecydowana większość uczestników była zadowolona z odbytego stażu oraz dostrzegła konieczność wdrożenia prezentowanych rozwiązań w swoich macierzystych podmiotach. Rozwiązania te można podzielić na dwie kategorie: strategiczne działania wymagające zaangażowania władz/ współpracowników z podmiotu, a także w dużym stopniu dodatkowych środków finansowych oraz punktowe działania dotyczące pojedynczego aspektu, niewymagające szerszego zaangażowania innych osób.

Jednym z kluczowych mierników skuteczności projektu była liczba wdrożonych rozwiązań i zmian jakie zaszły w zarządzaniu IB. Pozytywne wdrożenie rozwiązań zadeklarowało 28% badanych. Rozwiązania te w większości można zaliczyć do obszaru „działań punktowych”. Działania koncertowały się głównie na:

- tworzeniu regulaminów korzystania z infrastruktury badawczej,
- poprawie pracy zespołowej,
- przygotowaniu cennika usług oraz działań związanych z komercjalizacją badań.

Szersze w swym zakresie projekty o charakterze strategicznym udało się wdrożyć w kilku podmiotach. W większości efektem przeprowadzonych działań była poprawa zarządzania IB oraz poprawa kultury organizacji pracy.

Ważnym elementem wspierającym wdrażanie rozwiązań były zadania ewaluacyjne. W chwili przeprowadzania badania, realizację zadań ewaluacyjnych zakończyło 16% badanych osób, a blisko połowa zadeklarowała, że zrealizuje je w najbliższym czasie. Zadania ewaluacyjne realizowane były głównie przez samych uczestników staży, nie angażowały one władz podmiotu oraz innych współpracowników, którzy nie byli uczestnikami projektu SIMS.

Oprócz konkretnych, wdrożonych rozwiązań, udział w stażach przyczynił się także do poprawy zarządzania IB, co było jednym z głównych celów projektu. Poprawie uległa także komunikacja wewnętrzna wśród pracowników podmiotu. Ponadto, zmianie uległ sposób myślenia o IB jako wspólnym zasobie pracowników uczelni / instytutu. Wdrożone elementy dotyczyły kwestii wspierających wyżej omówione cele. Projekt w mniejszym stopniu przyczynił się do wdrożenia rozwiązań stricte generujących zyski, takich jak nawiązanie współpracy z biznesem czy powołanie specjalnych spółek mających na celu komercjalizację wiedzy. Takich efektów należy oczekiwać w dłuższym okresie czasu.



## Executive summary

Within the scope of Measure 2.1. and 2.2 of Operational Programme Innovative Economy, Polish research units acquired state-of-the-art science infrastructure, enabling conduct of research work on a high international level. A key factor for its efficient use is qualified research personnel, properly prepared for managing extended and modern research equipment. The majority of beneficiaries of Measure 2.1 and 2.2 of OP IE did not possess experience enabling management of science infrastructure acquired as a result of implemented projects.

In response to their needs, the National Centre for Research and Development in Poland implemented a system project within the scope of the Operational Programme Human Capital – support for SIMS (Science Infrastructure Management System) for beneficiaries of Measures 2.1 and 2.2 of OP IE, whose purpose was increase of qualifications of personnel in the R&D sector within the scope of science infrastructure management. The report below presents most important results of the evaluation study recapitulating the SIMS project in a part regarding internship. The main objectives of the study were:

- evaluation of the internship programme implemented within the scope of the SIMS project, treated as a separate project element;
- recapitulation and evaluation of SIMS implementation, along with indication of future directions for support of beneficiaries.

The report below is a response to the first objective of the study. The study results within the area of both objectives above are presented in a final report summarising the entire SIMS project.

For the conduct of the study, both quantity methods (CAWI with internship participants) and quality methods (DGI with internship participants, IDI with project coordinators and IDI with representatives of entities where internship took place) were used. The entire study is supplemented with an analysis of existing data.

The SIMS project consisted of three components: internship, training and consulting. In December 2014, the most important project component was completed: internship abroad. In total, 120 people took part in four internship rounds. The participants included scientists, laboratory managers and persons responsible for building scientific development strategy in their institutions. The beneficiaries participated in five-week internship abroad.

The internship encompassed stay of project participants in three types of scientific units managing large science infrastructure, i.e.:

- at a renowned university managing large science infrastructure: Dresden University of Technology;
- in a highly-specialised research institute: Fraunhofer Institute;
- in a world famous company with high technology profile: IBM.

### Information distribution channels about the project

In the evaluation study it was ascertained that the selected project promotion channels and information distribution channels were properly selected, i.e. in a manner guaranteeing recruitment of proper participants. A very important element was the

manner of internal recruitment of participants in a given entity. A properly conducted recruitment process inside an entity conditions participation of key persons managing science infrastructure. In such case, the project is attended by persons focused on introduction of changes and possessing proper authorisation (decision making powers).

### **Adequacy in reference to participants' needs**

The internship programme was evaluated as adequate for the level and the needs of the majority of participants. Utility of the project was restricted by:

- personal motivation of participants (focus on professional career vs. focus on changes in the entity);
- lack of involvement on the part of the entity's authorities;
- lack of strategy/ management vision of science infrastructure and knowledge transfer.

According to the quality study, in general all entities are characterised by absence of potential/ readiness to change the solutions applied within the scope of science infrastructure management.

### **Internship utility**

Selection of individual entities where internship programmes were conducted was highly evaluated by the participants. For the greatest number of people, the internship was most useful in the Fraunhofer Institute and for a smaller group – in IBM. This resulted, in a substantial degree, from internal diversification of internship groups. The participants were characterised by different positions at university, experience, scientific degree/ title, level of motivation, type of represented entity. On account of the degree of group diversification, it is possible to differentiate two models of project organisation: heterogeneous groups and homogeneous groups. Both models have their advantages and disadvantages. From the point of view of barriers in efficient management of science infrastructure, whose liquidation requires cooperation of persons representing various positions, the more adequate solution seems to be diversified groups. This offers a possibility of looking at science infrastructure management from various perspectives and exchange of views and experiences of persons representing various stakeholders. However, it is necessary to state that group diversification in the present edition of the SIMS project seems to be too high.

### **Factors influencing decreased utility of internship**

Persons indicating decreased utility of internship specified the following reasons (sequence according to significance for participants):

- difficulty in adapting the proposed solutions in Poland:
  - o presentation of solutions which cannot be adapted to Polish conditions on account of the binding law;
- overly general approach to issues:
  - o overly general approach to individual subjects, too many issues included in the internship programme;
  - o presentation of obvious issues, i.e. information concerning Facebook or explanation of basic OHS procedures and provisions;
- appearance of issues that were not interesting for some participants

- appearance of administrative issues that do not directly refer to scientific work;
- lack of presentation of new and unknown solutions – high level of the participants’ initial knowledge (before the internship) influenced low evaluation of the internship level;
- presentation of elements which, in the evaluation of participants, do not translate to science infrastructure management, i.e. a boiler room.

### **Length of internship**

The length of internship (5 weeks) was a clear burden for the participants. However, it was not a factor excluding participation. A good solution for overcoming this difficulty was the possibility of choosing the internship dates. Eventually, in spite of the burden related to the length of the internship, the majority of participants declared that the internship of 5 weeks was an optimum solution.

### **Evaluation of internship programme**

Internship participants evaluated the implemented internship programme high. They indicated numerous good sides of the project. Observed inconveniences did not appear too often, but some of them were significant, i.e. lack of adjustment of the content provided during the internship to the level of knowledge and experience of the participants.

In the participants’ evaluation, the most valuable elements of the internship included a possibility of discussion and exchange of remarks with other project participants, possibility of acquiring knowledge regarding the manner of managing the scientific infrastructure, possibility of personal development and inspiration for further work.

### **Flexibility of internship programme**

Strong sides of the internship component of the SIMS programme included its flexibility. It allowed for adjusting the internship programme to expectations and level of participants of individual groups completing the internship. Another strong side was taking into account issues important from the point of view of Polish scientific and research units. The content of classes referred to such issues which are actually dysfunctional in Poland.

### **Implemented solutions/ evaluation task**

A definite majority of participants was satisfied with the completed internship and noticed the necessity of implementing the presented solutions in their entities. Such solutions may be divided into two categories: strategic activities requiring involvement of authorities/ co-workers from the entity, as well as, in a significant degree, additional finances, and random activities referring to individual aspects and not requiring broader involvement of other people.

One of key measures of project efficiency was the number of implemented solutions and changes which took place in science infrastructure management. 28% of respondents declared positive implementation of solutions. The majority of such solutions may be included in the area of “random activities.” They were mainly focused on:

- establishment of rules for using research infrastructure;

- improvement of teamwork;
- preparation of a price list of services and activities related to commercialisation of research.

Broader projects with strategic nature were implemented in a few entities. In majority, the conducted activities resulted in improvement of science infrastructure management and improvement of work organisation culture.

Important elements supporting implementation of solutions were evaluation tasks. At the moment of preparing the study, 16% of respondents completed implementation of evaluation tasks, whereas almost a half of respondents declared that they would implement them in the nearest future. Evaluation tasks were implemented mainly by internship participants and the authorities of entities and other co-workers who were not participants in the SIMS projects were not involved.

Apart from specific solutions that were implemented, participation in internship also contributed to improvement of science infrastructure management, which was one of the main objectives of the project. Internal communication among employees of entities was also improved. Furthermore, the manner of thinking about science infrastructure as common resources of employees of a university/ institute was also changed. The implemented elements referred to issues supporting the above-listed objectives. In a lesser degree, the project contributed to implementation of profit-generating solutions, such as establishment of cooperation with business or establishment of special companies whose aim would be commercialisation of knowledge. Such effects are expected in a longer time span.

## 1 WPROWADZENIE

Niniejszy raport poświęcony został ewaluacji systemowego projektu realizowanego przez NCBR w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pn. Wsparcie zarządzania infrastrukturą badawczą beneficjentów Działania 2.1 oraz 2.2 POIG. Opracowanie rozpoczęło od przedstawienia kontekstu realizacji projektu oraz podstawowych informacji o realizowanym przedsięwzięciu – przede wszystkim stażach zagranicznych. W pierwszej części raportu przedstawiono również informacje na temat zastosowanej metodologii. Rozdziały analityczne raportu zostały poświęcone kolejno: adekwatności działań i promocji projektu, ocenie przebiegu stażu oraz efektom i rezultatom.

### **NCBiR i działania 2.1 i 2.2 POIG**

W ramach Działania 2.1 oraz 2.2 PO IG polskie jednostki badawcze nabyły najnowszą infrastrukturę badawczą umożliwiającą prowadzenie prac badawczych na wysokim światowym poziomie. Jednak kluczowym czynnikiem efektywnego wykorzystania posiadanej infrastruktury jest wykwalifikowana kadra naukowa, odpowiednio przygotowana do zarządzania rozbudowanym i nowoczesnym sprzętem badawczym. W większości beneficjenci Działania 2.1 oraz 2.2 POIG nie mieli doświadczenia pozwalającego na zarządzanie infrastrukturą badawczą powstałą w wyniku zrealizowanych projektów.

Działalność Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w dużej mierze koncentruje się na wzmacnianiu współpracy między biznesem a nauką w celu tworzenia i wykorzystania wyników badań naukowych w gospodarce. NCBiR pełni również rolę Instytucji Pośredniczącej dla II osi Priorytetowej Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG), której głównym celem jest zwiększenie konkurencyjności polskiej nauki dzięki konsolidacji oraz modernizacji infrastruktury naukowo-badawczej i informatycznej najlepszych jednostek naukowych działających w Polsce. Działania realizowane przez NCBR w ramach tej osi to: 2.1 Rozwój ośrodków o wysokim potencjale badawczym oraz działanie 2.2 Wsparcie tworzenia wspólnej infrastruktury badawczej jednostek naukowych. Dzięki ich sprawnemu wdrażaniu wiele jednostek naukowych dysponuje już infrastrukturą umożliwiającą prowadzenie prac badawczych na wysokim światowym poziomie.

### **Zakres działań prowadzonych w ramach POIG**

Z danych KSI SIMIK wynika, że tylko w ramach Działania 2.1 i 2.2 POIG w latach 2007-2011 rozpoczęto realizację 67 projektów. Ich łączna wartości wyniosła 5 038 391 517,74 zł. Najwięcej projektów zrealizowano na terenie województwa mazowieckiego (25 projektów), drugie miejsce w tym zakresie zajęło województwo małopolskie z liczbą projektów równą 13. Jednostki B+R z kolejnych województw zrealizowały zdecydowanie mniej przedsięwzięć – w trzecim regionie – w Wielkopolsce – zrealizowano 7 projektów. Na terenie czterech województw (kujawsko-pomorskie, opolskie, podlaskie i lubuskie) nie zrealizowano żadnego projektu.

Kluczowym czynnikiem efektywnego wykorzystania posiadanej infrastruktury jest wykwalifikowana kadra (w tym naukowa), odpowiednio przygotowana do zarządzania rozbudowanym i nowoczesnym sprzętem badawczym, działająca w ramach jasno określonej polityki danej jednostki. W dużej części beneficjenci Działania 2.1 oraz 2.2 POIG posiadali braki w zarządzaniu infrastrukturą oraz działali w sytuacji braku strategii

wykorzystania IB. Co więcej sami beneficjenci i opiekunowie projektów dostrzegali zagrożenie związane z utrzymaniem wybudowanej infrastruktury badawczej.

### Potrzeby realizacji projektu SIMS

W odpowiedzi na potrzeby sektora B+R, NCBR zrealizował projekt systemowy w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki - Wsparcie zarządzania infrastrukturą badawczą beneficjentów Działania 2.1 oraz 2.2 POIG (angielski akronim SIMS - Science Infrastructure Management System), którego celem jest podniesienie kwalifikacji kadr sektora B+R w zakresie zarządzania infrastrukturą badawczą.

Program jest autorskim pomysłem zespołu SIMS, wspomaganego przez władze NCBR oraz uczestników projektu RAMIRI (zajmującego się zarządzaniem IB w Europie), instytucje goszczące oraz stażystów.

## 1.1 Informacje o projekcie

Beneficjentami projektu byli pracownicy polskich uczelni oraz instytutów prowadzących badania naukowe, które otrzymały dofinansowanie w ramach Działania 2.1 oraz 2.2 PO IG. Do uczestnictwa w SIMS zaproszeni byli zarówno liderzy projektów, jak również konsorcjanci. W projekcie uczestniczą pracownicy polskich innowacyjnych podmiotów. Projekt składa się z trzech następujących po sobie modułów, szczegóły zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Moduły projektu.

Moduł	Opis modułu
<b>Stáže zagraniczne (w tym pilotaż programu stażowego)</b>	W ramach projektu 120 naukowców, kierowników laboratoriów oraz osób odpowiedzialnych za budowanie strategii rozwoju naukowego w swoich organizacjach, wyjechało na 5 tygodniowe staże zagraniczne (4 tury)
<b>Szkolenia</b>	Stażyci oraz 140 osób dodatkowo wspierających projekty badawcze w zakresie finansów, prawa i zarządzania, wzięło udział w szkoleniach odbywających się od listopada 2014 do kwietnia 2015 w kraju i dostosowanych do szczegółowych potrzeb polskich uczelni i instytutów.
<b>Doradztwo</b>	Beneficjenci projektu mogli zgłaszać zapotrzebowanie na usługi doradcze dotyczące specyficznych kwestii związanych z zarządzaniem infrastrukturą badawczą, a właściwych dla konkretnych instytucji.

## 1.2 Staże – opis

Program stażu obejmował zagadnienia z zakresu organizacyjno-prawnego (tworzenie form organizacyjno-prawnych: konsorcja, spółki, MCB, Prawo zamówień publicznych, IP pod kątem form organizacyjno-prawnych, systemy certyfikacji jakości, prawo patentowe, pomoc publiczna, wzory regulaminów – użytkowanie IB, wzory umów z przedsiębiorstwami, non-disclosure agreement, etyka, ubezpieczenia sprzętu badawczego, wsparcie działów finansowo-księgowych, np. VAT, optymalizacja kosztów/opt. podatkowa, wybór kluczy rozliczeniowych) oraz zarządczego (budowanie kontaktów i relacji Nauka - Biznes; patrzenie na badania oczami Biznesu, networking, obsługa klienta, marketing wyników badań i laboratoriów, wizerunek, PR, komunikacja komercjalizacji, HR - zarządzanie kadrą managerów/doszkalanie, ścieżka krytyczna projektów, analiza SWOT, zarządzanie ryzykiem technicznym/badawczym/finansowym,

współpraca z MŚP, współpraca z liderami rynku, sugestie wykorzystania IB, zarządzanie wspólnym majątkiem, szkolenia BHP, działania na rzecz zmian systemowych). 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.

### Lokalizacja staży

Staże odbywały się w trzech lokalizacjach – trzech typach jednostek zarządzających dużą infrastrukturą badawczą:

- ➔ na renomowanej wyższej uczelni:

**Technical Universität Dresden** (Drezdeński Uniwersytet Techniczny) to jeden z najlepszych uniwersytetów technicznych w Niemczech i całej Europie. Dzięki szerokiemu zakresowi interdyscyplinarnych badań Jednostka zajmuje czołową pozycję w rankingach. Ponadto ściśle współpracuje z sektorem kultury i biznesu. W Projekt było zaangażowanych 16 pracowników Uniwersytetu;

- ➔ w wysoce wyspecjalizowanym instytucie badawczym:

**Instytut Fraunhofer** to przykład innowacyjnej instytucji korzystającej z zalet partnerstwa publiczno-prywatnego. Niemiecka placówka badawczo-rozwojowa zajmuje się głównie dziedziną zarządzania technologią w tym zaawansowanymi technologiami informacyjnymi i systemami łączności. Instytut uczestniczy w programach badawczych finansowanych ze środków publicznych. Przykładowymi projektami realizowanymi we współpracy z sektorem publicznym są „Technologia Informacyjna” („Information Technology”) oraz „Praca i Technologia” („Work and Technology”) Niemieckiego Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych (BMBF), w ramach programów Unii Europejskiej, jak również w programach finansowanych przez kraj związkowy Badenia-Wirtembergia. Projekty badawcze są prowadzone w ścisłej współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami i korporacjami przemysłowymi na zasadzie bezpośredniej umowy. Instytut pomaga firmom zidentyfikować technologie mające kluczowe znaczenie dla ich działalności i opracowuje strategię technologiczną dostosowaną do środowiska konkurencyjnego i rynku. W Projekt było zaangażowanych 21 pracowników Instytutu;

- ➔ w światowej sławy firmie o profilu High Technology:

**IBM** to jedna z największych na świecie firm informatycznych, od ponad 100 lat jest liderem w zakresie wspierania innowacyjności w biznesie. W ofercie firmy znajduje się szeroki zakres usług doradczych i informatycznych, oprogramowanie oraz systemy i technologie informatyczne. W Projekt było zaangażowanych 50 pracowników IBM.

### Terminy staży i podział na grupy

Wyjazdy odbywały się od października 2013 r. do listopada 2014 r. w grupach liczących odpowiednio: 30, 29, 29 i 32 osoby. Wśród uczestników znaleźli się naukowcy, kierownicy laboratoriów oraz osoby odpowiedzialne za budowanie strategii rozwoju naukowego w swoich instytucjach, osoby pracujące w laboratoriach oraz przedstawiciele administracji. Beneficjenci brali udział w pięcioletnich stażach zagranicznych. Tabela 2 ilustruje realizację wyjazdów stażowych. Pierwsza grupa stażystów uczestniczyła

w wyjeździe pilotażowym, który posłużył do wstępnej weryfikacji założeń Projektu. W efekcie opracowano ostateczną wersję programu stażowego.

Tabela 2. Realizacja staży zagranicznych.

<b>Grupa SIMS</b>	<b>Termin</b>	<b>Liczba uczestników</b>
<b>I grupa (pilotażowa)</b>	IV kwartał 2013	30
<b>II grupa</b>	I kwartał 2014	29
<b>III grupa</b>	II kwartał 2014	29
<b>IV grupa</b>	III kwartał 2014	32

Źródło. Opracowanie własne na podstawie danych NCBR.

### **Instytucje uczestniczące w stażach (wraz z liczbą uczestników)**

Na poniższym wykresie zaprezentowano liczbę uczestników staży z poszczególnych podmiotów biorących udział w projekcie, warto dodać, że 35% stażystów stanowiły kobiety (42 osoby).



Wykres 1. Liczba uczestników staży reprezentujących poszczególne Beneficjentów.



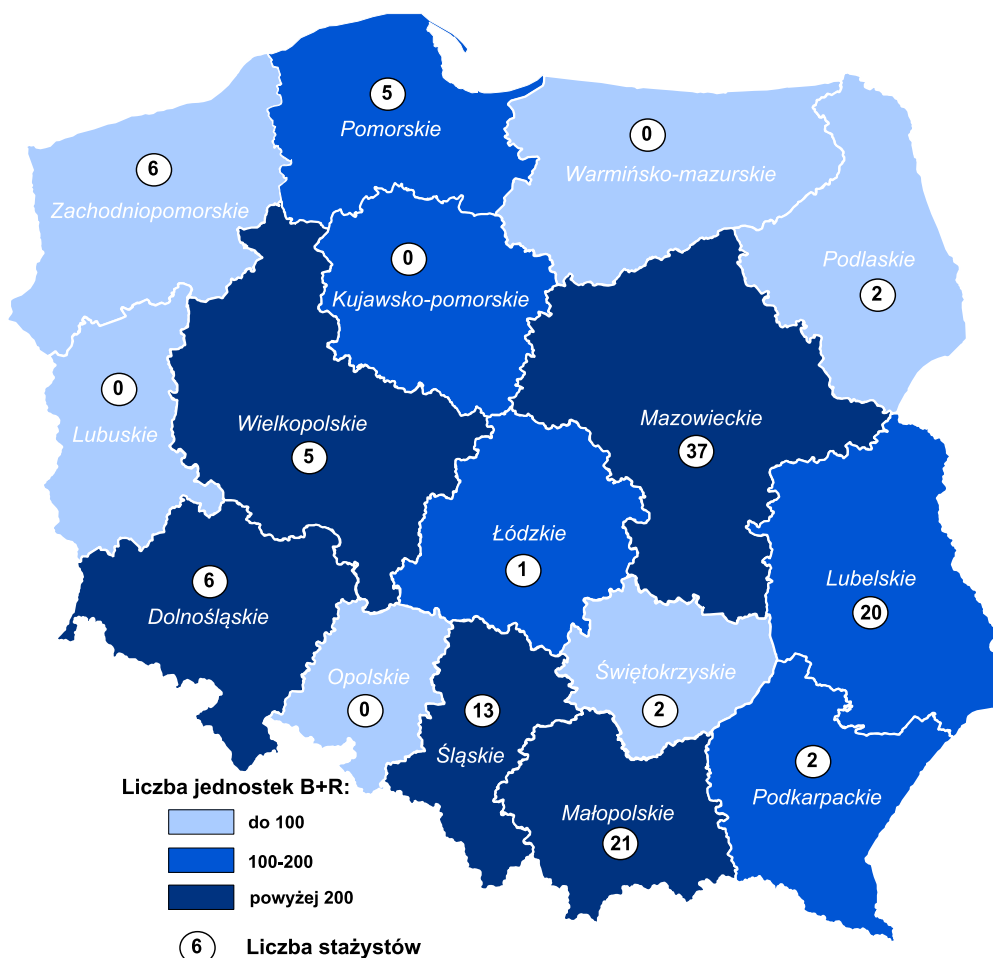
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NCBR, N=120; \*Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa Państwowy Instytut Badawczy, \*\*Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny w Szczecinie.

### Regiony reprezentowane w stażach

Najliczniej reprezentowanym województwem było woj. mazowieckie – blisko 1/3 stażystów pochodziła z tego regionu. Kolejne miejsca pod względem liczebności zajęły województwa małopolskie i lubelskie, w których liczba stażystów wyniosła odpowiednio 21 i 20. W przypadku pozostałych województw liczba uczestników była zdecydowanie niższa. Należy podkreślić, że liczba uczestników SIMS reprezentujących poszczególne regiony nie była bezpośrednio powiązana wielkości sektora badawczo – rozwojowego. W projekcie pojawiła się zaskakująco niska aktywność pracowników jednostek B+R z województw: łódzkiego oraz wielkopolskiego. W tych regionach mimo rozwiniętego sektora B+R odnotowano niską liczbę uczestników staży. Dobrze rozwinięty sektor B+R jest także w województwie kujawsko-pomorskim, ale podmioty z tego regionu nie realizowały projektów w ramach Działania 2.1 i 2.2 PO IG. Szczegółowe dane przedstawiono na Mapie 1. W poniższym raporcie znajdują się pierwsze hipotezy

dotyczące przyczyn takiego stanu rzeczy, kwestia ta poddana zostanie analizie podczas dalszej części badania i panelu ekspertów.

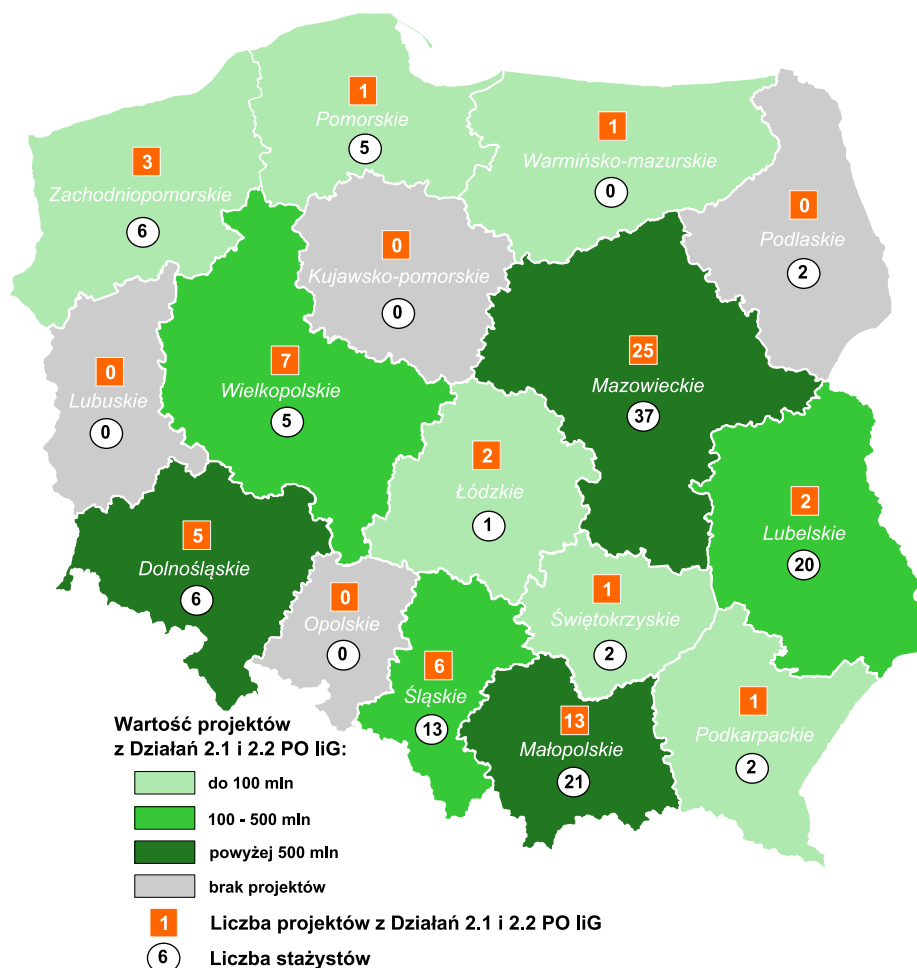
Mapa 1. Liczba stażystów SIMS na tle liczby jednostek B+R w województwach (dane z 2013 r.).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NCBR i danych GUS, BDL.

Ponadto należy zwrócić uwagę na proporcję liczby stażystów SIMS do liczby zrealizowanych projektów w ramach Działania 2.1 i 2.2 PO IG i ich wartości. Przykładem jest tu Wielkopolska, która zajmuje 3 miejsce pod względem liczby zrealizowanych projektów, ale nie miało to odzwierciedlenia w liczbie stażystów – w stażach SIMS uczestniczyło jedynie 5 pracowników jednostek B+R. Z kolei woj. lubelskie zrealizowało tylko dwa projekty, a liczba stażystów należy do jednej z najwyższych – 20 uczestników. Wysoki udział przedstawicieli podmiotów ze wschodniej części kraju przy równocześnie niskiej liczebności zrealizowanych projektów w ramach Działania 2.1 i 2.2 PO IG możliwy był dzięki rozszerzeniu kryteriów uczestnictwa w SIMS – w projekcie mogły także uczestniczyć podmioty, które nie były Beneficjentami, a jedynie konsorcjantami. Dzięki temu do projektu włączono beneficjentów PO PW, którzy byli konsorcjantami projektów realizowanych w ramach Działania 2.1 i 2.2 PO IG.

Mapa 2. Liczba i wartość projektów zrealizowanych w ramach Działania 2.1 i 2.2 POIG w województwach na tle liczby stażystów SIMS.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NCBR i KSI SIMIK.

W woj. podlaskim żadna z jednostek naukowo-badawczych nie była liderem projektu realizowanego w ramach Działania 2.1 i 2.2 PO IG, a w SIMS uczestniczyło dwóch stażystów. Uniwersytet w Białymstoku był konsorcjantem przedsięwzięcia realizowanego w ramach Działania 2.2 PO IG<sup>1</sup>, co pozwoliło na uczestnictwo w SIMS. Ponadto UwB był beneficjentem Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, w ramach którego zrealizowano projekt z Działania I.3 Wspieranie innowacji.

### 1.3 Cele ewaluacji

Głównymi celami ewaluacji była:

- 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**:

<sup>1</sup> Projekt: Krajowe Centrum Nanostruktur Magnetycznych do Zastosowań w Elektronice Spinowej - SPINLAB

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

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

**Cel 3.** Ocena sposobu zarządzania projektem

## 1.4 Metodologia badania

Do przygotowania poniższego raportu zostały wykorzystane następujące metody badawcze:



## 2 Ocena części stażowej projektu SIMS

### 2.1 Adekwatność działań oraz promocja projektu

Zgodnie z przyjętą koncepcją realizacji badania, analizę rozpoczęliśmy od oceny adekwatności proponowanych rozwiązań dotyczących potrzeb osób związanych z zarządzaniem IB na uczelniach oraz instytutach w Polsce. Ocena ta została wykonana w kilku aspektach:

- **Dystrybucji informacji o projekcie oraz rekrutacja uczestników** – aspekt ten dotyczy wpływu dystrybucji informacji/ promocji i sposobu rekrutacji na wybór odpowiednich uczestników do projektu SIMS.
- **Zainteresowania projektem** – aspekt ten dotyczy, tego na ile uczelnie oraz instytuty widzą potrzebę zmian w sposobie zarządzania IB.
- **Motywacji uczestników** - aspekt ten jest związany z motywacjami samych uczestników, analizy odpowiadają na pytanie czy uczestnicy byli nastawieni bardziej na swój rozwój osobisty (karierę naukową) czy na potrzeby zmian w swoim podmiocie.
- **Gotowości podmiotów do wdrożenia nowych rozwiązań** – analiza tego aspektu ma udzielić odpowiedzi na pytanie – na ile uczestnicy projektu byli w stanie przeprowadzić zmiany droczące zarządzanie IB w swojej jednostce.
- **Adekwatność stażu do potrzeb uczestników** – aspekt ten dotyczy stopnia adekwatności programu staży do potrzeb uczestników, przeprowadzone analizy udzieliły odpowiedzi na pytanie czy prezentowane rozwiązania były użyteczne dla uczestników.

#### 2.1.1 Dystrybucja informacji o projekcie

*Jak przebiegła rekrutacja uczestników? (Czy dobór uczestników do udziału w stażu był odpowiedni do celów projektu)? Czy skład zespołu rekrutującego był odpowiedni - mający kompetencje niezbędne do wyboru uczestników staży? Czy stopień zainteresowania (potencjalnych beneficjentów) udziałem w projekcie pozwalał na wyselekcjonowanie najlepszych kandydatów?*

Podrozdział zostanie poświęcony tematyce promocji i dystrybucji informacji o SIMS. Z punktu widzenia realizacji projektu właściwe poinformowanie oraz dotarcie do kluczowych osób jest niezwykle istotne, ponieważ umożliwia odpowiednie przeprowadzenie rekrutacji (wybór adekwatnych osób).

#### **Niejednorodny przepływ informacji w ramach zaproszonych instytucji**

Głównym kanałem dystrybucji informacji o projekcie SIMS były bezpośrednie przekazywane informacji do władz danej jednostki. Następnie wewnątrz podmiotu informacja ta była dystrybuowana do potencjalnych uczestników. **Podmioty w zróżnicowany sposób organizowały proces wewnętrznej rekrutacji uczestników. Podkreślić należy duże znaczenie sposobu przeprowadzenia rekrutacji wewnątrz podmiotu, ponieważ przekładała się ona w istotny sposób**

**na skuteczność projektu. Szeroko przeprowadzona rekrutacja z zaangażowaniem osób decyzyjnych** świadczyła o zainteresowaniu jednostki udziałem w projekcie i przekładała się na szanse wdrożenia pozytywnych zmian. **Należy uznać, że proces przekazywania informacji wewnątrz podmiotów nie zawsze był funkcjonalny z perspektywy dotarcia z informacjami do najbardziej pożądaných uczestników projektu.** Optymalnym rozwiązaniem była sytuacja, kiedy informacja o projekcie powodowała pojawienie się procesów decyzyjnych związanych z możliwością maksymalnie kompleksowego wykorzystania szansy jaką dawał projekt. Zdarzały się jednak przypadki kiedy informacja była jedynie kolportowana dalej (na zasadzie przesłania maila do pracowników). Zwiększało to szanse na udział w projekcie osób, przypadkowych lub takich, których pozycja w danym podmiocie może utrudnić wprowadzenie nowych rozwiązań. Takie podejście może wskazywać na brak, w niektórych przypadkach, decyzji na poziomie strategicznym przekładających się na kwalifikowanie do uczestnictwa w projekcie osób kluczowych z perspektywy wykorzystania IB. W przypadku realizacji kolejnych edycji projektu SIMS warto wzmocnić status projektu, tak aby udział w nim cieszył się jak największym prestiżem (poprzez organizację konferencji, angażujące z jednej strony kluczowe osoby z takich instytucji jak MNiSW, NCN, NCBiR, FNP itd., z drugiej strony rektorów i dziekanów uczelni oraz dyrektorów instytutów). W kolejnej edycji należy rozważyć stworzenie możliwości uczestniczenia w projekcie jedynie tym grupom w skład, których muszą wchodzić określone osoby, których decyzje mogą przełożyć się na wdrożenie konkretnych rozwiązań w danej instytucji.

Ponadto należy rozważyć **przygotowanie specjalnych informacji o rekomendowanym sposobie rekrutacji (i zaangażowania) uczestników wewnątrz podmiotów. Należy też rozważyć przekazanie informacji nie tylko do władz uczelni, ale także do ich organów odpowiedzialnych za kontakty z biznesem czy transfer wiedzy.** Ponadto powinny zostać określone pożądane profile uczestników projektu:

- Profil uczestnika będącego przedstawicielem władz podmiotu,
- Profil uczestnika będącego kierownikiem IB (kadra menadżerska),
- Profil uczestnika będącego naukowcem,
- Profil uczestnika będącego pracownikiem administracyjnym,
- Profil uczestnika będącego przedstawicielem administracji państwowej (MNiSW, NCBR)

### **Inne sposoby przekazywania informacji o projekcie**

Drugim głównym źródłem informacji była strona internetowa projektu SIMS. Została ona oceniona wysoko, szczególnie pod względem bogactwa informacji o projekcie. Dawała ona możliwość bezpośredniego dotarcia do informacji, z pominięciem struktury uczelni lub instytutów badawczych, co niejednokrotnie okazywało się bardzo ważnym sposobem, ze względu na nie zawsze najlepiej funkcjonujące wewnętrzne kanały komunikacji. Warto podkreślić jeszcze szerokie działania w social media, które wspierały stron projektu. Strona internetowa jako źródło informacji o projekcie powinna zostać utrzymana.

Jeszcze innym sposobem przekazywania informacji był tzw. „marketing szeptany”, czyli pozyskiwanie informacji od znajomych oraz w trakcie innych przedsięwzięć, konferencji

oraz projektów. Nie odegrał on istotnej roli w rekrutacji, ale w przypadku chęci kontynuacji SIMS jego znacznie powinno być znacznie większe. Powinno się wykorzystać obecnych „absolwentów” projektu do rozprzestrzeniania 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, a dobrze znając SIMS osoby te wiedziałyby kto w największym stopniu mógłby z niego skorzystać. Na możliwość takiego wykorzystania absolwentów wskazał jeden z uczestników staży:

*„Tak. Teraz jest nas 120 osób. Absolwentów tego programu, którzy są ambasadorami tego programu. Ja osobiście, będę zachęcał każdego kogo znam, do tego żeby jechał. Każda kolejna promocja powinna iść przez absolwentów. Bo oni znają ludzi, ten „target group” będzie lepiej dobrany i oni powinni propagować tą informację w środowisku. Jeżeli kolejne edycje, to z aktywnym wykorzystaniem uczestników programu.”<sup>2</sup>*

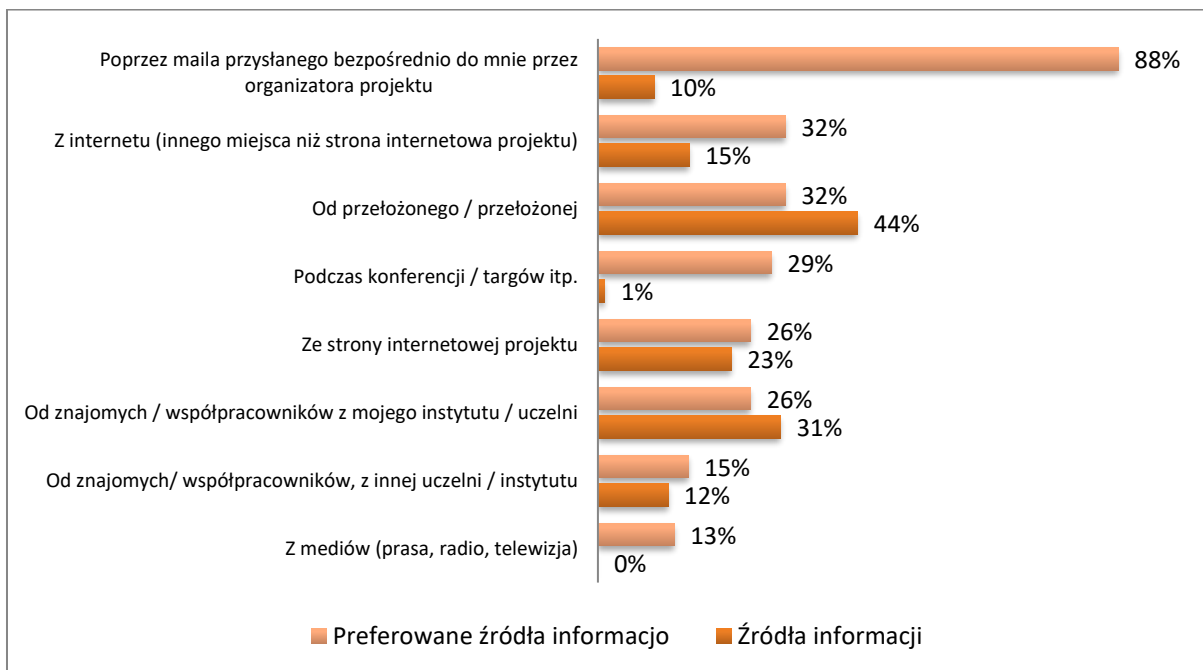
Preferowanym kanałem dystrybucji informacji o projekcie, w ocenie uczestników, jest bezpośredni kontakt mailowy ze strony organizatora projektu. Wydaje się jednak, że wdrożenie takiego systemu nie jest możliwe (ze względu na brak bazy potencjalnych zainteresowanych), chyba, że byłaby to część większej akcji informacyjno-promocyjnej prowadzonej przez NCBiR opartej na newsletterach. Powinno się natomiast wykorzystać drogę elektroniczną do dystrybucji informacji wśród absolwentów projektu w ramach wspomnianego wcześniej „marketingu szeptanego”.

**Zaproponowane modyfikacje systemu informowania potencjalnych uczestników powinny wpłynąć na pełniejszą dystrybucję informacji i zwiększenie szans na angażowanie władz uczelni/ instytutu w działania projektowe, a w konsekwencji zwiększą szansę na wdrożenie rozwiązań z zakresu poprawy zarządzania IB.** Kluczowa jest, jak już wcześniej wspomniano, wewnętrzna rekrutacja połączona z zaangażowaniem osób decyzyjnych.

---

<sup>2</sup> FGI ze stażystami SIMS

Wykres 2. Źródła informacji o projekcie SIMS oraz preferowane źródła informacji o podobnych działaniach.

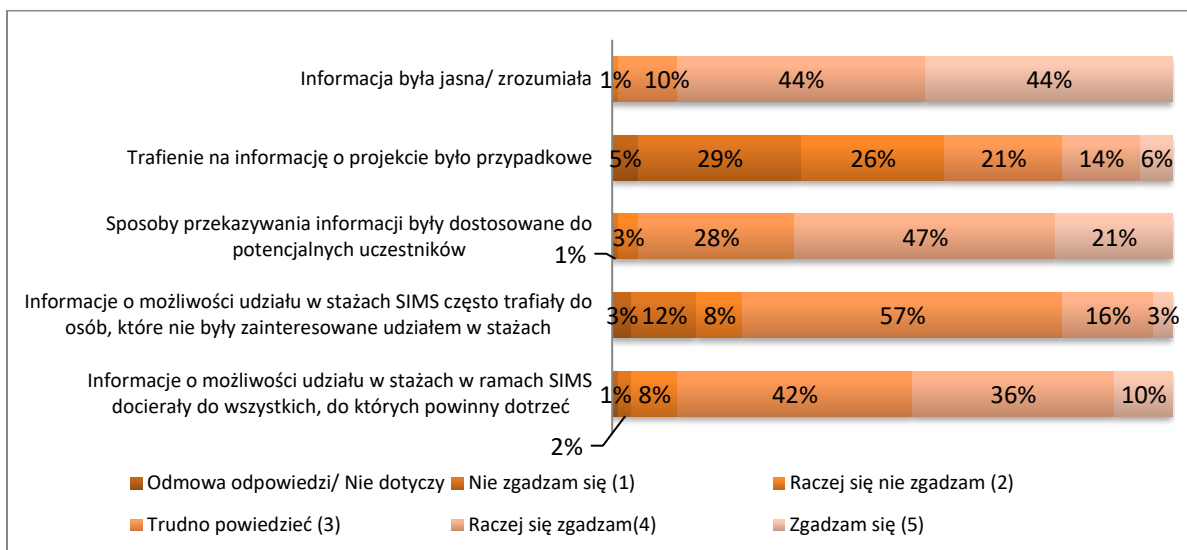


Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze Stażystami SIMS, n=86.

### Ocena jakości i trafności przekazu

Kolejną kwestią jest ocena samego przekazu, czy był on jasny i zrozumiały dla uczestników, oraz na ile wiadome było kto może wziąć udział w projekcie. Generalnie należy uznać, że promocja i **przekazywane informacje były jasne i zrozumiałe** dla uczestników. Ponadto, niewielki odsetek wskazań w odpowiedziach dotyczących przypadkowego trafienia na informacje o projekcie oraz dotarcie z informacją do osób niezainteresowanych świadczy o tym, że zdaniem uczestników informacje trafiły do właściwych osób.

Wykres 3. Ocena sposobu informacji przez uczestników.



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



Pomimo tych przychylnych ocen pojawiły się dwie problematyczne kwestie:

- ➔ Brak precyzyjnej informacji do kogo skierowany jest projekt, czy do Beneficjentów Działania 2.1 oraz 2.2 PO IG czy do wszystkich zainteresowanych.

*„Też nie było jasne do kogo skierowany jest ten projekt czy do beneficjentów, którzy uczestniczyli w tych projektach.”<sup>3</sup>”*

- ➔ Początkowy brak możliwości pozyskania informacji o projekcie od przedstawicieli NCBiR oraz MNiSW.

*„Ja przeglądam regularnie stronę ministerstwa szukam, takich informacji, jako kierownik decydują co z nią zrobić dalej, aby to było coś dla mnie. Na początku mieliśmy dużo pytań, na które ani ministerstwo, ani NCBiR nie były nam w stanie odpowiedzieć.”<sup>4</sup>”*

### Rozmowy rekrutacyjne

Kwestią poddaną analizie były rozmowy rekrutacyjne. Zasadniczo należy uznać, że same **rozmowy rekrutacyjne były przeprowadzone profesjonalnie**, w sposób gwarantujący uczestnikom **poczucie, że rekrutacja do projektu była prowadzona w sposób uczciwy i obiektywny**. W kolejnych edycjach projektu SIMS należałoby kontynuować rozmowy rekrutacyjne, w celu wyboru adekwatnych osób do projektu (nastawionych na rozwój sektora IB, sprawne zarządzanie IB oraz transfer wiedzy pomiędzy nauką a biznesem).

Tabela 3. Ocena procesu rekrutacyjnego przez uczestników.

	Odmowa odpowiedzi/ Nie dotyczy	Nie zgadzam się (1)	Raczej się nie zgadzam (2)	Trudno powiedzieć (3)	Raczej się zgadzam (4)	Zgadzam się (5)
Osoby prowadzące rozmowy rekrutacyjne były dobrze do nich przygotowane	1	0	0	3	32	50
Rozmowy rekrutacyjne były prowadzone w przyjemnej atmosferze	1	0	0	0	17	68
Osoby rekrutujące miały odpowiednie kompetencje do prowadzenia takich rozmów	1	0	1	9	27	48
Uważam, że rozmowy rekrutacyjne to zbędny element projektu, o udziale w projekcie powinny decydować inne kwestie	2	36	24	15	5	4
Uważam, że oceny dokonane przez prowadzących rozmowy były sprawiedliwe	2	0	0	31	27	26
Kryteria wyboru do projektu były sprawiedliwe (nie faworyzowały nikogo)	4	0	1	21	26	34
Zbyt łatwo było przejść przez etap rekrutacji	4	11	17	42	7	5
Kryteria wyboru uczestników były jasne i jednoznaczne	2	1	4	28	27	24

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

<sup>3</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>4</sup> FGI ze stażystami SIMS

### 2.1.2 Gotowość uczestników / uczelni i instytutów do staży

*Czy i w jakim stopniu program stażu został dopasowany do potrzeb uczestników?*

*Jaka jest gotowość i zdolności adaptacyjne pracowników naukowych do korzystania z wiedzy i doświadczeń wyniesionych ze staży?*

#### Zainteresowanie udziałem w projekcie SIMS

Ostatecznie proces rekrutacji przebiegł bez większych problemów. Co prawda chętnych było tyle, że udało się jedynie skompletować grupy stażowe, uwzględniając jednak poziom problemów dotyczących zarządzania IB wydawać by się mogło, że liczba potencjalnie chętnych powinna być znacznie większa. Zgłosiła się wystarczająca liczba osób, żeby wypełnić założenia projektu. Można jednak postawić pytanie, czy zrekrutowane osoby miały możliwość wdrożenia zaobserwowanych rozwiązań w podmiotach, które reprezentowały. Poniższy rozdział będzie próbą odpowiedzi na to pytanie.

Na początku kwestią, która wymaga szczegółowego omówienia jest odpowiedź na pytanie: na ile uczelnie oraz instytuty widzą potrzebę i są gotowe do wprowadzenia zmian w zarządzaniu infrastrukturą badawczą. Ponieważ to właśnie takie podejście determinuje zwiększone wykorzystanie wiedzy i umiejętności przekazywanych w projekcie.

Badania jakościowe pokazały dwa dominujące podejścia, pierwsze i wydaje się, że niestety dominujące, związane jest z **brakiem wśród podmiotów gotowości do zmiany rozwiązań dotyczących zarządzania infrastrukturą badawczą**. Przykładem takiego braku zainteresowania, pokazującego podejście niektórych instytucji jest poniższy cytat.

*„dyrekcja jak się dowiedziała, że jadę to powiedziała, fajnie będziesz mieć co wpisać do CV, więc **nastawienie na zmiany jest bardzo małe**”<sup>5</sup>*

Drugim rzadziej spotykanym podejściem było **zaangażowanie kluczowych osób decyzyjnych w podmiotach np. rektora**. Osoby te będąc jednocześnie zainteresowane udziałem w projekcie, dostrzegały potrzebę zmian w zarządzaniu IB w swojej jednostce. Związane to było ze stosowaniem wewnętrznego systemu rekrutacji mogącego wpływać na zwiększenie skuteczności i trwałości projektu (w przypadku gdy główna kadra zarządzająca nie mogła wziąć udziału w projekcie lub uznała, że udział innej grupy jest bardziej adekwatny). Rekrutacja prowadzona była w taki sposób, aby na staż pojechali kluczowi pracownicy, którzy będą mogli po projekcie przeprowadzić pozytywne zmiany w sposobie zarządzania IB.

#### Znaczenie zaangażowania kluczowych osób w podmiocie

Jednym z czynników wpływających na sukces projektu, zwiększający szansę na wprowadzenie trwałych i pozytywnych zmian w zarządzaniu IB jest właśnie zaangażowanie kluczowych (decyzyjnych) osób w podmiocie lub duża przychylność i chęć wprowadzenia zmian władz jednostki np. poprzez słuchanie i umożliwienie działania pracownikom, którzy brali udział w stażu.

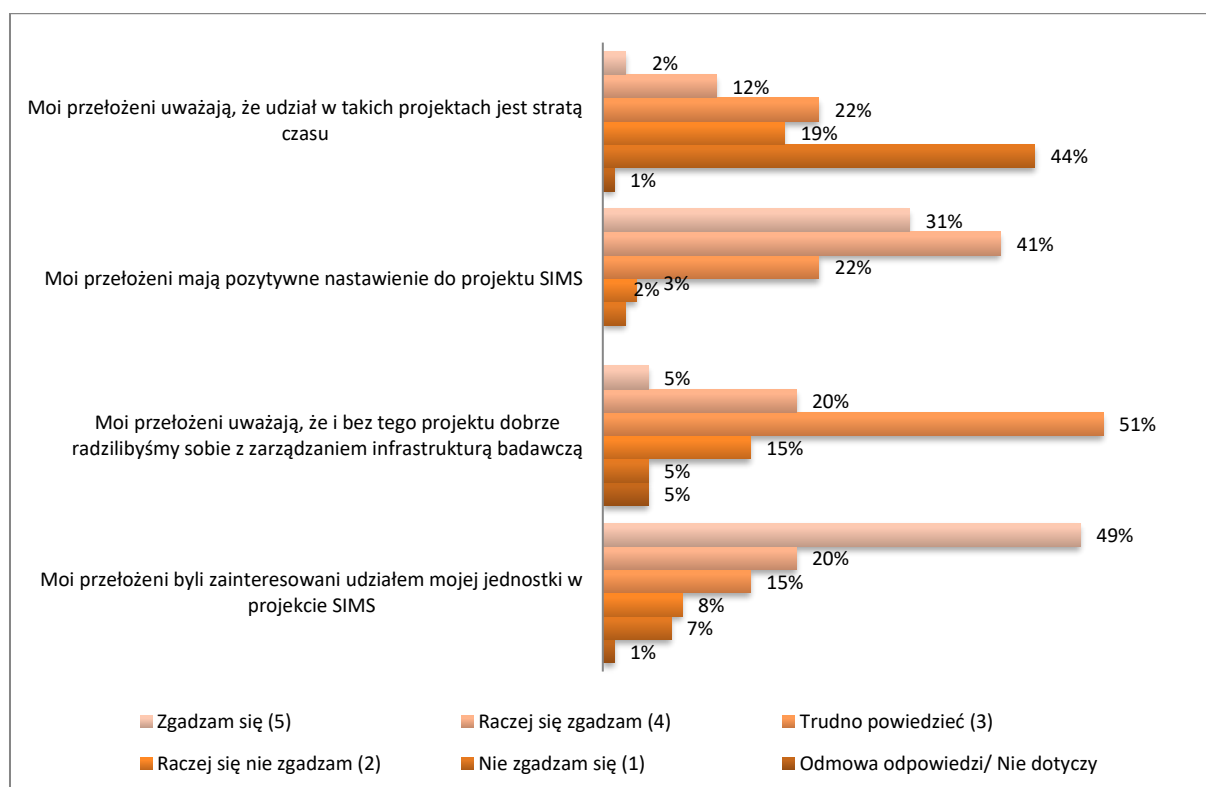
<sup>5</sup> FGI ze stażystami SIMS

Poniższy wykres obrazuje nastawienie (w ocenie uczestników stażów) przełożonych na uczelniach i instytutach, do takich inicjatyw jak SIMS. Generalnie podczas badań jakościowych można było zaobserwować dwa nastawienia: przychylne oraz obojętne (brak zainteresowania projektem). Z badania ilościowego wynika, że **zdecydowana większość przełożonych prezentowała postawę przychylną projektowi**, byli pozytywnie nastawieni oraz uważali, że projekt SIMS jest ważny. Co czwarty badany stwierdził jednak, że jego przełożeni uważają, że bez projektu SIMS i tak dobrze by sobie radzili w zarządzaniu IB, a **14% stwierdziło że ich przełożony uważa, że projekt SIMS to wręcz „starta czasu”**. Pokazuje to, że co siódmy uczestnik, uważa że już na etapie nastawienia do projektu swoich przełożonych może spodziewać się utrudnień w wprowadzeniu zmian.

**Warto podkreślić, że w przypadku braku pozytywnego nastawienia przełożonych, istnieje duże ryzyko ograniczonej skuteczności projektu** (brak możliwości wdrożenia nowych i trwałych rozwiązań), natomiast przychylna postawa przełożonych może wpływać pozytywnie na skuteczność projektu. Nastawienie przełożonych dokładniej zostanie przeanalizowane podczas badania CAWI z beneficjentami Działania 2.1. oraz 2.2 (badanie z kadrą zarządzającą IB).

Dodać należy, że projekt SIMS poprzedzony został realizowaną w 2012 roku ankietą adresowaną do beneficjentów PO IG działań 2.1 i 2.2, w której zbierane było zapotrzebowanie na udziału w działaniach usprawniających zarządzanie zakupioną AB.

Wykres 4. Ocena nastawienia przełożonych uczestników staży wobec projektu SIMS.



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

### Motywacja uczestników

Motywację uczestników można podzielić na dwie kategorie. Zaznaczyć należy, że mogą one występować równocześnie. Pierwsza kładzie nacisk na osobiste korzyści – najczęściej

naukowe. Osoby prezentujące tę postawę zainteresowane głównie były swoim samorozwojem, bardziej niż chęcią wdrożenia zmian w swojej jednostce. Wiązało się to także często z poczuciem bezsilności wobec możliwości wprowadzenia istotnych zmian w sposobie korzystania z IB w swoim podmiocie. Niejednokrotnie nakładało się na to (wspominane wcześniej) znaczenie zaangażowania kluczowych osób w instytucji.

*„Przede wszystkim powinny tam pojechać, osoby, które się tym zarządzaniem mają później zająć, ja wybrałem drogę naukowca, nie chce być jeszcze dodatkowo księgowym, rozpisywać sam całe projekty, od tego powinni być ludzie. Po co ja mam to rozpisywać jak dziekan może machnąć ręką.”<sup>6</sup>*

Druga kategoria motywacji związana była z chęcią wprowadzenia zmian IB w swojej jednostce, wiązała się ona z poczuciem odpowiedzialności za funkcjonowanie swojego podmiotu. Warto zwrócić uwagę, że korzyści osobiste (kariera naukowa) częściej akcentowali przedstawiciele uczelni, natomiast bardziej na zmiany w podmiocie byli nastawieni przedstawiciele instytutów badawczych.

*„Wynikło to z postrzegania braku kompetencji, nie tylko u siebie, ale też na uczelni, w zakresie zarządzania dużą infrastrukturą, która w sposób dość łatwy została zdobyta z pośrednictwem wielu projektów, między innymi Rozwoju Innowacyjnej Gospodarki Polski Wschodniej. Zajmuje się kwestiami związanymi z zarządzaniem laboratoriami, pozyskiwanie środków na ich utrzymanie, współpraca z przedsiębiorstwami... itp. Chciałam zobaczyć jak robią to inni, bardziej zaawansowani, w Niemczech i w Stanach. A także poznać ludzi z kraju, którzy mają podobne problemy, przemyślenia.”<sup>7</sup>*

Dominacja, którejs z wymienionych wyżej kategorii miała kluczowy wpływ na szanse wdrożenia rozwiązań poznanych w projekcie, co miało bezpośrednie przełożenie na osiągnięte rezultaty (wdrożone rozwiązania, wzrost wykorzystania IB, komercjalizację wyników badań). Oceniając projekt z tej perspektywy należy uznać, że skuteczność projektu SIMS ograniczona była motywacjami uczestników. Wobec osób z podmiotów niezainteresowanych zmianami, udział w projekcie pokazywał, że rozwój swojej jednostki i zmiany w zarządzaniu IB są konieczne. Udział w projekcie był pierwszym krokiem do głębszej refleksji o potrzebie zmian. Projekt SIMS uświadomił części uczestnikom konieczność zmian w podmiocie, wyprowadził ich ze „strefy komfortu” i poczucia, że IB będzie w obecnej sytuacji bez wprowadzenia zmian sama w stanie się utrzymać. Wobec tych podmiotów konieczne jest prowadzenie dalszych działań.

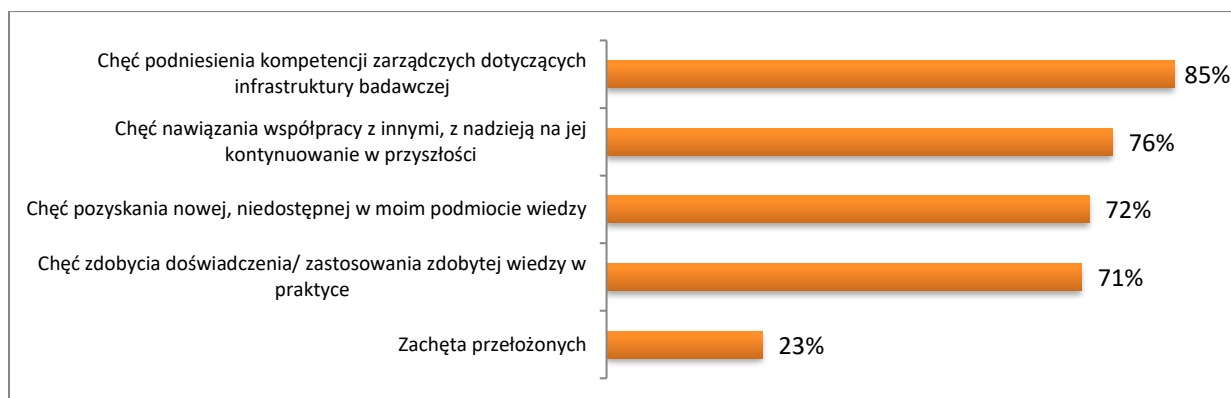
Przechodząc do szczegółowej oceny motywacji uczestników widzimy, że wzięli oni udział w projekcie głównie ze względu na chęć podniesienia kompetencji zarządczych dotyczących IB. Zasadniczo prawie wszystkie odpowiedzi pokrywają się z celami projektu. Warto zwrócić uwagę, że tylko co czwarty badany zaznaczył odpowiedź „zachęta przełożonych”, zestawiając to z wynikami badań jakościowych potwierdza się raczej niskie zainteresowanie władz podmiotów biorących udział w projekcie tematyką SIMS. Choć z drugiej strony część uczestników była zdecydowana na udział w projekcie od początku i nie potrzebowała dodatkowej zachęty przełożonego.

---

<sup>6</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>7</sup> FGI ze stażystami SIMS

Wykres 5. Motywacje uczestników do udziału w stażu.



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

Można postawić hipotezę, że osoby, w większym stopniu wiążące swoją dalszą karierę z funkcjonowaniem IB lub ich sytuacja finansowa jest zależna od funkcjonowania IB, będą bardziej zdeterminowane do wdrażania nowych rozwiązań. Natomiast osoby nastawione wyłącznie na karierę naukową, będące w dużej mierze finansowo niezależne od funkcjonowania IB, będą mniej czasu poświęcały na działalność w tym obszarze, co może mieć wpływ na skuteczność działań. Wynika z tego konieczność szkolenia menadżerów specjalizujących się w kwestii zarządzania IB i delegowania przez podmioty osób profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem IB oraz kontaktami z biznesem, które w mniejszym stopniu nastawione są na karierę naukową, a z drugiej strony jednak będą związane z nauką na tyle by potrafiły zrozumieć środowisko naukowe. **Kluczowym elementem finansowym wpływającym na powodzenie takich zmian powinno być także, wprowadzenia systemów motywacyjnych uzależnionych od efektywnego wykorzystania IB np. zmiana systemu przyznawania punktów lub system premii.**

#### Gotowość podmiotów do wdrożenia nowych rozwiązań

Adekwatność projektu rozumiana w tym aspekcie jako dobór odpowiednich uczestników mających możliwości do wdrożenia nowych rozwiązań w sposobie zarządzania IB po udziale projekcie SIMS jest powiązana z wcześniej omawianymi kwestiami, nastawienia oraz poczucia potrzeby zmian w swojej jednostce, a także motywacji osobistych uczestników SIMS.

#### Z badania wynika, że wdrożenie nowych rozwiązań jest utrudnione a czasem nawet ograniczone następującymi czynnikami:

- Brakiem wizji/ strategii podmiotu wobec efektywnego wykorzystania IB – brak poczucia potrzeby wprowadzenia nowych rozwiązań ze strony władz jednostki, takich jak np. regulaminy korzystania z aparatury badawczej, system motywowania pracowników, nastawienie na transfer wiedzy, utworzenie spółki spin-off;
- Brakiem zaangażowania kluczowych osób (kadry zarządzającej) w jednostkach – brak wsparcia dla prowadzonych działań np. pomocy przy wdrażaniu zadań ewaluacyjnych, brak zainteresowania działaniami;
- Większe nastawienie na rozwój osobisty/ karierę niż na wprowadzenie zmian w podmiocie przez samych uczestników projektu SIMS.

Powyższe zidentyfikowane bariery w przypadku wystąpienia utrudniają wdrożenie pomysłów/ rozwiązań nabytych podczas udziału w stażu. Dlatego przy realizacji projektów mających na celu wsparcie sektora B+R należałoby rozważyć mechanizmy wspierające włączenie się władz podmiotów oraz selekcje uczestników ze względu na możliwość ich wsparcia przez władze uczelni/ instytutów. Związane jest jednak z tym zagrożenie, że władze podmiotu mogą nie wyrazić zgody na udział osób chętnych do uczestnictwa w projekcie lub wskazywać ludzi, którzy nie zainteresowani udziałem (dostali polecenie służbowe), dlatego nie można „dyskwalifikować” osób, których władze podmiotu nie chcą wspierać.

### Znaczenie finansowej presji zewnętrznej

Przedstawiciele podmiotów uczestniczących w projekcie wskazywali, że ze względu na ograniczone środki, istnieje presja finansowa mogąca wpłynąć pozytywnie na zwiększenie wykorzystania IB. Środki statutowe w coraz mniejszym stopniu wystarczają na zapewnienie funkcjonowania instytucji na dotychczasowym poziomie i konieczne jest pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania.

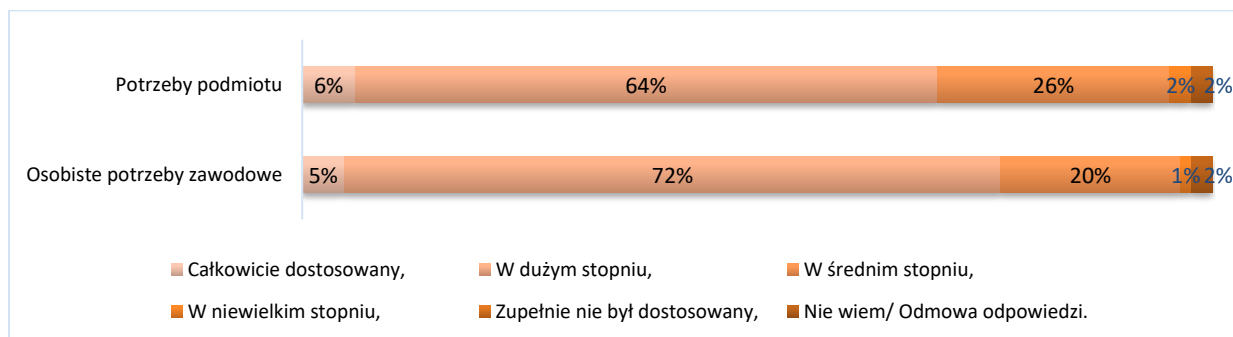
Badani wskazywali, że polskie instytuty badawcze, ze względu na otrzymanie niższego dofinansowania poddane zostały większej presji związanej z udoskonaleniem wdrażania systemów zarządzania infrastrukturą badawczą oraz postawieniem większego nacisku na komercjalizację prowadzonych działań.

*„Faktycznie instytuty prędzej musiały zacząć być komercyjne, a uczelnie są cały czas państwowe, jakieś wsparcie dostaną jakoś sobie poradzą”.*

### 2.1.3 Adekwatność stażu

Poniżej zostaje zaprezentowany wykres przedstawiający ocenę uczestników projektu dotyczącą dostosowania stażu do ich potrzeb. Widać, że generalnie **staż był w bardzo dużym stopniu dostosowany do ich potrzeb**. Warto zwrócić uwagę na bardzo niewielki odsetek osób, które uznały, że program wyjazdu nie zaspokoił w pełni ich potrzeb. Po raz kolejny pojawia się też wątek kategorii motywacji, okazało się, że staże nieznacznie bardziej były użyteczne wobec osobistych potrzeb zawodowych uczestników niż wobec potrzeb reprezentowanego podmiotu.

Wykres 6. Ocena dostosowania stażu do osobistych potrzeb zawodowych oraz potrzeb reprezentowanego podmiotu.



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

<sup>8</sup> FGI ze stażystami SIMS

Z badań jakościowych wynika, że zasadniczo cele i zakres projektu zostały określone w zgodzie z głównymi problemami i wyzwaniem. Należy zaznaczyć, że projekt był konstruowany na podstawie diagnozy potrzeb uczestników<sup>9</sup>, a także systematycznie modyfikowany (pod wpływem zgłaszanych sugestii uczestników) i dostosowywany, co miało pozytywny wpływ i zwiększało adekwatność prowadzonych działań. W związku z tym, **należy uznać użyteczność projektu za wysoką.**

Podsumowując wyniki widać, że wśród uczestników dominująca była opinia mówiąca o dużej użyteczności i praktyczności proponowanych rozwiązań. Staż był też możliwością nabycia inspiracji oraz chęci do działania. Uczestnicy podczas wywiadów grupowych, uznali że wyjazd na staż był dla nich czasem zyskania „pozytywnej energii” oraz zwiększenia motywacji do działania. **Podsumowując można stwierdzić, że staż był adekwatny i wartościowy dla zdecydowanej większości uczestników.**

### Uwagi dotyczące staży

Nie oznacza to, że pod adresem staży nie kierowano uwag. Część stażystów podczas wyjazdu nabywała wiedzę wcześniej im nieznaną, a prezentowane rozwiązania były nowością i inspirowały do działania po powrocie. Była także grupa, która uznała, że podczas wyjazdów stażowych nie były prezentowane innowacyjne rozwiązania w zakresie zażądania IB, a program był zbyt ogólny lub prezentowane rozwiązania nie mogłyby być implementowane do macierzystej jednostki. Warto zwrócić uwagę, że ocena adekwatności jest uzależniona w dużej mierze od poziomu początkowej wiedzy i doświadczenia uczestnika. Osoby, które zadeklarowały, że staż był dopasowany w średnim bądź małym stopniu najczęściej wskazywały na (uporządkowane ze względu na wagę dla uczestników):

- ➔ trudność w adaptowaniu proponowanych rozwiązań w Polsce:
  - prezentowanie rozwiązań, które nie mogą zostać zaadaptowane w Polsce ze względu na obowiązujące prawo,
- ➔ zbyt ogólne podejście do tematów:
  - zbyt ogólnikowe podejście do poszczególnych tematów, zbyt dużo zagadnień ujętych w programach wyjazdów,
  - prezentowanie i przedstawienie oczywistych kwestii, np. czym jest Facebook lub tłumaczenie podstawowych procedur i zapisów BHP,
- ➔ pojawienie się zagadnień nie interesujących dla części uczestników:
  - pojawianie się zagadnień administracyjnych, które nie odnoszą się bezpośrednio do pracy naukowej,
  - brak prezentowania nowych i nieznanych rozwiązań - wysoki poziom początkowej wiedzy uczestników (przed wyjazdem) wpływał na niską ocenę poziomu stażu,
  - prezentowanie elementów, które w ocenie uczestników nie mają przełożenia na zarządzanie IB, np. kotłowni.

---

<sup>9</sup> Chodzi o wspomnianą wcześniej ankietę badającą potrzeby beneficjentów PO IG 2.1 i 2.2 z 2012 roku.

Najczęstszym zarzutem wobec stażu było zbyt holistyczne podejście, bez zagłębiania się w szczegóły oraz fakt, że prezentowane rozwiązania często nie są możliwe do implementacji w jednostkach macierzystych np. ze względu na obowiązujące w Polsce przepisy prawne.

*„bardzo szeroki zakres zagadnień, z których wiele nie było przydatnych lub potraktowanych zbyt ogólnikowo wydaje mi się, że więcej korzyści byłoby ze staży polegających na asystowaniu pracownikowi na określonym stanowisku w jakiejś instytucji badawczej.<sup>10</sup>”*

*„Celem stażu było zapoznanie się z technikami i sposobami zarządzania infrastrukturą badawczą w wiodących ośrodkach naukowych. Jednak jak się okazało obowiązujące w Instytucie praktyka i procedury pokazują, że "nie odstajemy" od wiodących ośrodków. Z kolei problematyka związana z zarządzaniem infrastrukturą w polskiej jednostce naukowej wynika w większym stopniu z przyczyn formalno-prawnych związanych z przepisami prawa polskiego. Staż tych zagadnień nie obejmował (jedynie w sensie pokazania jak to się dzieje w Niemczech i w USA), a uczestnicy stażu nie mają zbyt wielkiego wpływu na procesy legislacyjne w Państwie, które mogły by tą problematykę chociaż częściowo rozwiązać.<sup>11</sup>”*

### Pozytywna strona podejścia holistycznego

Pojawił się także pogląd, że projekt należy oceniać całościowo (nie poprzez pryzmat poszczególnych podmiotów, w których odbywały się staże), że prezentowane rozwiązania nie zawsze mogły być użyteczne dla wszystkich, ale należy myśleć kompleksowo i strategicznie o całości, widząc wszystkie funkcjonujące rozwiązania przedstawione podczas wizyt w poszczególnych podmiotach. Wniosek ten obrazuje poniższy cytat.

*„5 tygodni było poświęcone wizytom w laboratoriach o różnym charakterze. W szczególności w Dreźnie mieliśmy możliwość być na Politechnice, i oglądać sprawę z perspektywy uczelni. W Stanach byliśmy na IBM gdzie mówili nam o tym, w jaki sposób zarządza się laboratoriami w firmie. To jak gdyby uzupełniało cały ten cykl kształcenia. Ja nie oczekiwałem, że dowiem się czegoś więcej na temat tych najnowszych technologii. To było by trudne, ponieważ myśmy byli z różnymi orientacjami i każdy specjalizował się w zakresie czego innego. Nie pojechałem tam z nadzieją, że zobaczę najnowsze laboratoria i dowiem się jakie oni mają te techniki najbardziej opracowane. W tym sensie, mnie wydaje się, że to było optymalne. W stanach widzieliśmy jak wygląda zarządzanie laboratoriami w dużej firmie, w Niemczech to była uczelnia i instytut badawczy. **To wszystko razem się składało w całość.**”<sup>12</sup>*

### Najbardziej i najmniej wartościowe elementy staży

Uczestnicy staży zostali także poproszeni o wskazanie najbardziej i najmniej wartościowych elementów wyjazdów zagranicznych (dokładna analiza zostanie przedstawiona w rozdziale 2.2.2). Prawie wszyscy badani wskazali na **możliwość dyskusji oraz wymiany doświadczeń i poglądów z innymi uczestnikami stażu**. Wskazuje to niewątpliwie konieczność prowadzenia w przyszłości działań nakierowanych na tę aktywność np. podczas krótkich wyjazdów studyjnych po jednostkach w Polsce. Badani mówili często o możliwości nabycia wiedzy (trochę rzadziej umiejętności)

<sup>10</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>11</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>12</sup> FGI ze stażystami SIMS



zarządzania infrastrukturą IB. Podkreślili także wpływ stażu na rozwój osobisty oraz wzrost motywacji do pracy. Stażyści w trakcie badań jakościowych, wspominali, że wyjazd był dla nich **możliwością spotkania osób myślącymi podobnie i chcącymi coś zmienić w swoim miejscu pracy**. Omawiane elementy przyczyniły się do wzmocnienia uczestników staży w dążeniu do zakładanych zmian. Należy uznać to, za jeden z kluczowych elementów staży i efekt projektu. Niemniej jednak kiedy dana osoba wracała pełna entuzjazmu i chęci do wprowadzenia nowych rozwiązań, problemem okazywał się wcześniej omawiany brak przychylności władz jednostki/ brak zainteresowania zmianami. Na przeszkodzie stawała uczestnikom też szeroko pojęta kultura organizacyjna funkcjonująca w danej jednostce. Zmiana tej kultury jest niewątpliwie jednym z wyzwań stojących przed uczestnikami projektu. Na konieczność jej modyfikacji zwracali uwagę szczególnie przedstawiciele podmiotów w których odbywały się staże, wskazując że, w miejscach ich pracy funkcjonuje to zupełnie inaczej. Niestety próba zmiany „kultury pracy” najczęściej spotykała się ze znacznymi oporami, których jednym z przejawów była obojętność współpracowników wobec proponowanych zmian. Za czynniki wspierające zmianę, można uznać:

- ➔ udział osoby decyzyjnej w stażu (kluczowa osoba w podmiocie),
- ➔ udział w stażu kilku osób z tej samej jednostki zmotywowanych do wprowadzenia zmian,
- ➔ przychylność władz podmiotu.

### **Eksperska pozycja uczestników staży**

Warto jednak zwrócić uwagę, że osoba uczestnicząca w stażu, w swojej macierzystej jednostce, stawała się swego rodzaju ekspertem i była później pytana przez przełożonych/ współpracowników o opinie i zdanie w kluczowych kwestiach związanych z zarządzaniem IB i zagadnieniami związanymi z komercjalizacją. Można uznać, że udział w projekcie zapewniał odpowiednie kompetencje oraz wiedzę potrzebną do przeprowadzenia zmian w zakresie poprawy zarządzania IB w podmiocie, a w przyszłości ze względu na swoją pozycję możliwość zostania „motorem” zmian.

#### **2.1.4 Dobór wykonawców w projekcie**

*Czy dobór wykonawców (partnerów w projekcie-instytucji, które przyjmowały stażystów) był odpowiedni? Czy wykonawcy byli odpowiednio przygotowani i zaangażowani w realizację staży?*

*Jak współpraca w projekcie SIMS jest oceniana przez wykonawców? Jak oceniają dobór, kompetencje i zaangażowanie kierowanych do nich stażystów?*

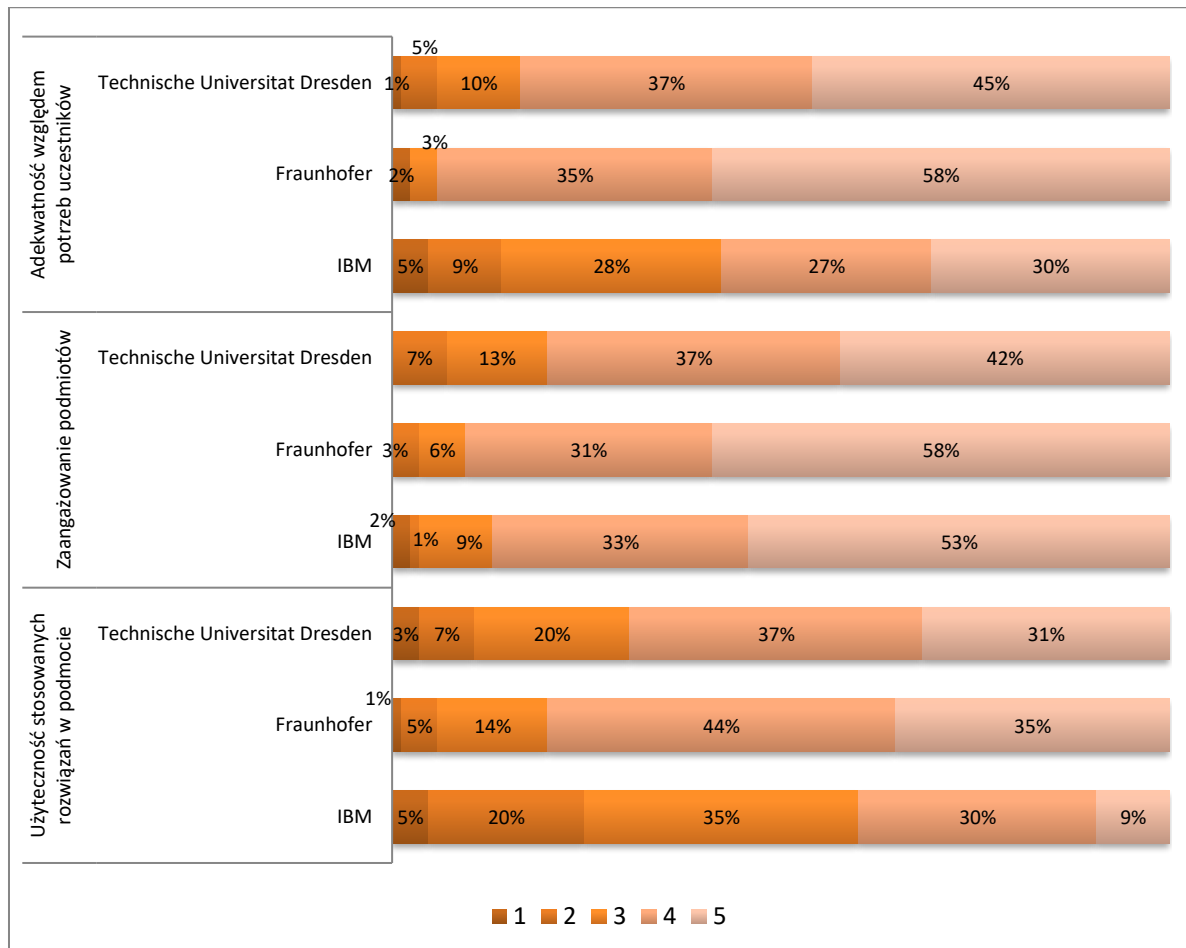
W poniższym podrozdziale zostanie oceniona adekwatność wyboru poszczególnych podmiotów, w których odbywały się staże. A także próba odpowiedzi na pytanie na ile rozwiązania stosowane w podmiotach, w których odbywały się staże, mogły zostać zaadoptowane przez stażystów (były dla nich innowacyjne i nieznanne wcześniej).

### **Ocena poszczególnych wykonawców**

Przechodząc do szczegółowej oceny poszczególnych podmiotów widzimy, że z perspektywy uczestników najbardziej użyteczne rozwiązania prezentowane były

podczas wyjazdu do Fraunhofer. Największa liczba badanych uważa także, że podmiot ten jest adekwatny do ich potrzeb. Staże w IBM były użyteczne oraz adekwatne dla najmniejszej liczby stażystów. Zależności te obrazuje poniższy wykres.

Wykres 7. Ocena uczestników dotycząca wyboru poszczególnych podmiotów do projektu SIMS.



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

Na różny poziom oceny poszczególnych podmiotów wpływa „poziom wyjściowy” uczestnika, jego miejsce pracy, pozycja oraz potrzeby. Warto zwrócić uwagę, że były osoby, którym najbardziej podobał się właśnie staż w IBM:

*„Mnie generalnie, kłapki w niektórych dziedzinach, spadły z oczu. Głównie rzeczy związane z zarządzaniem. Bo w to byłem zaangażowany. Szczególnie informacje związane z zarządzaniem infrastrukturą – budynkiem, klimatyzacją. Ja byłem za to odpowiedzialny, więc mnie, może w odróżnieniu od innych, to interesowało. **I tam, szczególnie w IBM, dowiedziałem się sporo, w jaki sposób można by tym zarządzać.**”<sup>13</sup>*

<sup>13</sup> FGI ze stażystami SIMS

Można też odnaleźć głosy negatywne, które były przeważające:

*„Zgadzam się oczywiście z tym, że wartością jest doświadczenie i wiedza, która mieliśmy okazję poznać. Ale **mi też jednocześnie zabrakło takiego pokazania, jak taka firma jak IBM realnie współpracuje z uniwersytetem**. Czyli że to uniwersytet razem z IBM realizuje wspólne projekty.... myślę, że bardzo dużą wartością dla programu byłoby spędzić chociaż kilka dni w takim miejscu, gdzie ci ludzie ze strony uniwersytetu współpracującego z IBM, i ludzie z IBM współpracujący tam na miejscu mogli by pokazać, poopowiadać, jak to w realiach, w dzisiejszych czasach działa. Bo byliśmy w centrum badawczym IBM, gdzie tak naprawdę usłyszeliśmy tylko wersję ludzi z IBM, jak oni to robią wewnątrz. U siebie w korporacji. A ja miałem nieraz takie przeświadczenie, i ludzie z mojej grupy też, że to totalnie nie przystaje do realiów działalności naukowej na uczelni polskiej..<sup>14</sup>”*

*„W Dreźnie prawie 100%. Ta Politechnika Drezdeńska, tam był trochę bałagan. Mieli wartościowe rzeczy do przekazania, a nie umieli tego zrobić. **W IBM to dla mnie najgorszy był pierwszy tydzień, bo to był głównie marketing**. Promowanie marki. Mnie to się nie podobało. Nie pasowało mi zachwalanie tego.<sup>15</sup>”*

**Generalnie należy uznać, że podmioty, w których odbywały się staże były odpowiednio merytorycznie przygotowane do podjęcia uczestników projektu SIMS, zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym.** Były także zaangażowane w działania i wkładały sporo pracy w dostosowanie programu stażu do oczekiwań uczestników.

Różnice w ocenie użyteczności i adekwatności wyboru poszczególnych podmiotów wynikają m.in. z innej kultury pracy. W Stanach Zjednoczonych (IBM), panuje zupełnie inna kultura pracy niż w Europie. Przedstawiciele IBM „równali” poziom stażu do najniższego poziomu wiedzy uczestnika. Kładli także nacisk na pewne kwestie wydające się oczywiste np. BHP, jednakże wynika to właśnie z innego nastawienia pracowników IBM i panującej w USA kulturze pracy. Warto także zwrócić uwagę, że staż w IBM jest wartościowy z punktu widzenia zaprezentowania perspektywy dużej korporacji działającej w obszarze B+R, co może być niedoceniane przez uczestników nastawionych na nabycie bardzo konkretnej wiedzy, reprezentujących interesy uczelni oraz nastawionych na karierę naukową. Część uczestników mówiła, że pomimo braku możliwości przeniesienia pewnych rozwiązań właśnie wyjazd do USA był dla nich inspirujący.

Na podstawie tych odpowiedzi można jedynie powiedzieć, że stosunkowo najbardziej krytycznie oceniony został staż w IBM, nie świadczy to jednak o braku prawidłowości jego wyboru i braku wartości dodanej jaką niesie wizyta w tym podmiocie, a jedynie na relatywnie niższy poziom zadowolenia uczestników staży, w stosunku do tego podmiotu.

---

<sup>14</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>15</sup> FGI ze stażystami SIMS

### 2.1.5 Wewnętrzne zróżnicowanie grup stażowych

Uczestnicy staży 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. Trudno jednoznacznie pozytywnie lub negatywnie ocenić wpływ takiego stanu rzeczy na realizację projektu. Zebrany materiał pozwala jednak stwierdzić, że zalety takiego rozwiązania przeważały nad wadami.

Niektórzy z rozmówców badań jakościowych twierdzili, że największym problemem występującym w projekcie SIMS było właśnie zróżnicowanie uczestników. W związku z tym nie udało się dopasować programu do potrzeb zróżnicowanych grup. W skrajnych przypadkach osoby te mówiły, że takie podejście powodowało ogólnikowy charakter programu stażów co czyniło go mniej użytecznym i skutecznym wobec założonych celów.

Drugi pogląd, wskazywał na potrzebę całościowego ujęcia wsparcia zarządzania IB. Wyjazd grupy mieszanej miał wartość dodaną w postaci reprezentacji wszystkich grup będących w strukturach zarządzania i funkcjonowania infrastruktury badawczej. Z tej perspektywy heterogeniczność grupy była największą zaletą projektu, ponieważ umożliwiała wymianę poglądów i poznanie odmiennych interesów czy strategii. Pomimo trudności związanych z różnymi oczekiwaniami jakie to powodowało w trakcie przebiegu staży, rozwiązanie to okazało się korzystne z punktu widzenia oddziaływania projektu. **Umożliwiło to dialog pomiędzy tymi grupami, ponieważ okazało się, że komunikacja między nimi była wcześniej bardzo ograniczona, co znacznie utrudniało współpracę i wspólne działanie.**

*„Z nami, w drugiej grupie, była nasza kadrowa. Ona wróciła bardzo zadowolona z tego stażu. (...) Bardziej zrozumiała, 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<sup>16</sup>.”*

*„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<sup>17</sup>.”*

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

Poglądy te skutkują dwiema wizjami organizacji projektu. Pierwsza wizja wskazuje na to, że projekt powinien odbywać się w grupach jak najbardziej do siebie zbliżonych np. rektorzy/ prorektorzy z danej uczelni, kierownicy laboratoriów, pracownicy administracyjni itp. ponadto wskazywano na dobór w ramach podobnych do siebie zainteresowań badawczych. Model ten pozwala na zdecydowanie lepsze dopasowanie do potrzeb uczestników, poprzez dokonanie diagnozy poziomu wyjściowej wiedzy i nastawienia uczestników oraz prezentowanie kwestii bezpośrednio związanych z pracą

<sup>16</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>17</sup> FGI ze stażystami SIMS

przedstawicieli grupy. Drugi model to przede wszystkim wspólne pole do wymiany doświadczeń i próba całościowego podejścia do problemu zarządzania IB, daje to możliwość włączenia wszystkich grup (reprezentujących nieraz sprzeczne ze sobą interesy) oraz możliwość interdyscyplinarnego podejścia. Warto jednak zaznaczyć, że niezależnie od wyboru modelu w projekcie SIMS różnicowanie osób było zbyt duże i w projekcie uczestniczyły osoby, które nie wpisywały się nawet w to szersze podejście.

Z punktu widzenia trwałości realizowanych staży bardzo ważne było, aby ich efekt oddziaływał nie tylko na poszczególne osoby, ale i na instytucje (lub ich część), z których pochodzili stażyci. Ogromne znaczenie miało podejście samych instytucji do możliwości jakie stwarzał projekt. Wydaje się, że kluczowe są tu dwa elementy – z jednej strony zaangażowanie odpowiednich osób: wyższego szczebla zarządzania (rektorów /dziekanów) i przedstawicieli różnych grup (naukowców i administracji) oraz gotowość i chęć wykorzystania i wdrożenia wiedzy i umiejętności wyniesionych ze staży. Podejście to dobrze ilustruje poniższy opis:

*„I tak pan rektor do tego podszedł. Były dyskusje i rozmowy, jaka powinna być grupa tych 6 osób. I dla nas był oczywiste, że to: Prorektor, który zarządza tym obszarem projektów i badań. Kierownicy kluczowych projektów, (...), jeszcze inne projekty z POIG(...). I spotkanie z dziekanami wydziałów ścisłych, kogo by wydelegowali. (...) Wyloniliśmy te 6 osób w procesie konsultacji wewnętrznych. Gdzie była osoba ze strony tego kierownictwa naczelnego, czyli prorektor. Ja, ze strony kierownictwa administracyjnego. I naukowcy wybrani, którzy zarządzają tą infrastrukturą”<sup>18</sup>*

W ocenie ewaluatora wydaje się zasadne w przyszłych edycjach projektu SIMS zachowanie heterogeniczności grupy (zachowanie różnych funkcji pełnionych w ramach instytucji oraz interdyscyplinarności), jednakże warto rozważyć zmniejszenie nieco jej różnorodności, aby jednak precyzyjnie „targetować” grupę docelową i aby nie znalazły się tam osoby przypadkowe lub nie mogące w pojedynkę wpłynąć na zmiany w macierzystych instytucjach. Ważnym elementem jest także przygotowanie dokładnych opisów profili uczestników, do których kierowany jest projekt. Na fakt ten zwracali uwagę przede wszystkim przedstawiciele podmiotów, w których odbywały się staże, zbyt duże różnicowanie grupy przysparzało im problemy realizacyjne.

---

<sup>18</sup> FGI ze stażystami SIMS

## 2.2 Ocena przebiegu stażu

### 2.2.1 Ocena długości stażu

*Czy długość stażu była odpowiednia?*

#### Ocena długości trwania stażu

Wyjazd stażowy trwał w sumie pięć tygodni. Taki okres wymagał od uczestników przemyślanego zreorganizowania swoich naukowo-osobistych zobowiązań. Stażyści przyznali, że przewidziany **czas trwania wyjazdu był dla nich istotnym obciążeniem**, ale z uwagi na swoje wcześniejsze doświadczenia i charakter wykonywanej pracy, potrafili sobie z tym poradzić. Zatem długość stażu nie okazała się dla większości czynnikiem wykluczającym, ale wymagał zaangażowania i włożenia wysiłku od potencjalnych uczestników. Dla pracowników dydaktycznych dobrym rozwiązaniem było zorganizowanie **stażu w okresie przerwy międzysemestralnej** na uczelniach.

*„Ja bym nie nazwał tego 5 tygodniami wyrwanymi z życia, ale trzeba było sobie w odpowiedni sposób zaaranżować różne aktywności, żeby wziąć w tym udział. W szczególności w moim przypadku, pewnie jak w całej naszej grupie, to, że nasz wyjazd zorganizowany był sierpień-wrzesień-październik ułatwiało nam podjęcie decyzji z punktu widzenia zajęć akademickich. Bo zorganizowanie tego w środku roku dla dużej części było po prostu niemożliwa. Z tego względu, mój wybór ostatniej grupy był jedynym możliwym, właśnie ze względu na powiązania na uczelni.<sup>19</sup>”*

Ponadto bardzo pozytywnie została oceniona możliwość wyboru terminu stażu. Dzięki temu wyjazd stażowy mógł być uwzględniony w harmonogramie pracy potencjalnych uczestników.

*„Nie było przydzielonych terminów, więc można było je swobodnie dobrać. Tak, żeby móc zorganizować sobie pracę i życie rodzinne. Nie sądzę, żeby to było tak obciążające, żeby nie mógł rektor czy prorektor pojechać.<sup>20</sup>”*

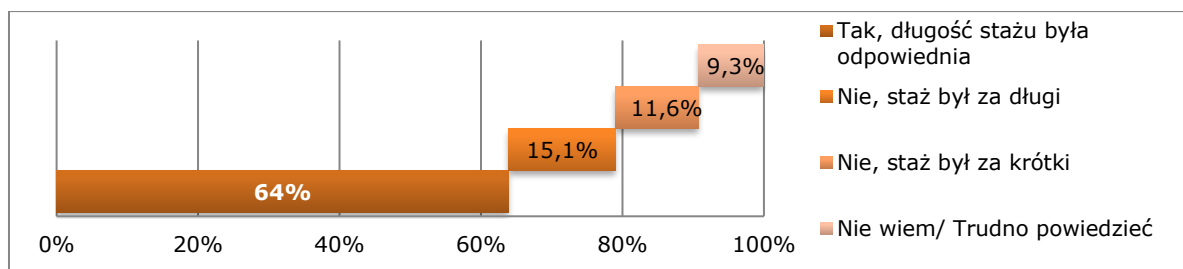
#### Optymalna długość stażu

O dopasowanie długości stażu zapytano stażystów także w badaniu ilościowym. W opinii **większości uczestników długość pobytu była odpowiednia**. Nieco ponad 1/3 badanych uważała jednak inaczej lub nie miała zdania. Dla 15% uczestników staż był za długi, a dla kolejnych 12% - zbyt krótki. Blisko 1 na 10 stażystów nie potrafił udzielić odpowiedzi na pytanie o ocenę długości stażu.

<sup>19</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>20</sup> FGI ze stażystami SIMS

Wykres 8. Ocena długości stażu w opinii stażystów.

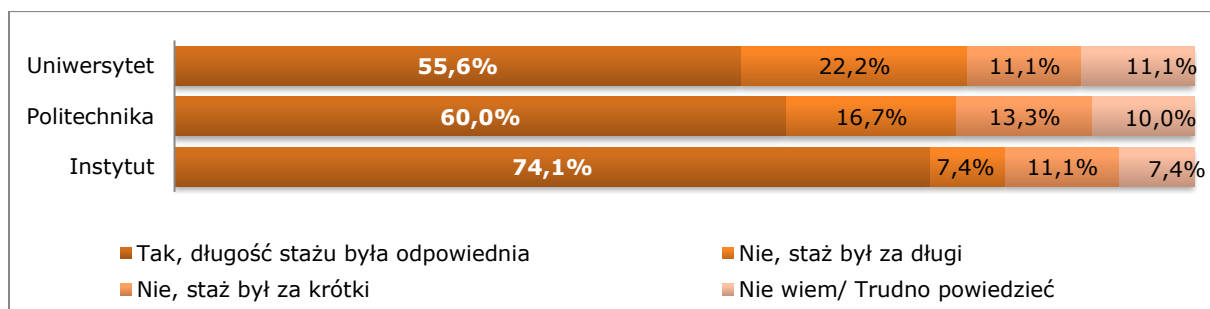


Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86.

### Wpływ miejsca zatrudnienia na ocenę długości stażu

Biorąc pod uwagę miejsce zatrudnienia stażystów, należy zwrócić uwagę na niższy poziom zadowolenia z długości stażu wśród pracowników uniwersytetów – tylko 56% z nich uważało, że długość stażu była optymalna. Wśród pracowników instytutów odsetek pozytywnie oceniających długość stażu był blisko o 20 punktów procentowych wyższy. W grupie pracowników uniwersytetów i politechnik wśród osób, które odpowiedziały inaczej dominują osoby, dla których staż był za długi. Tylko w przypadku pracowników instytutów proporcja jest odwrotna – wyższy był udział osób, które stwierdziły, że staż był za krótki. Jedną z przyczyn takich ocen mogą być obowiązki dydaktyczne, które częściej obciążają pracowników uczelni.

Wykres 9 Ocena długości stażu w opinii stażystów z uwzględnieniem miejsca zatrudnienia stażysty.



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

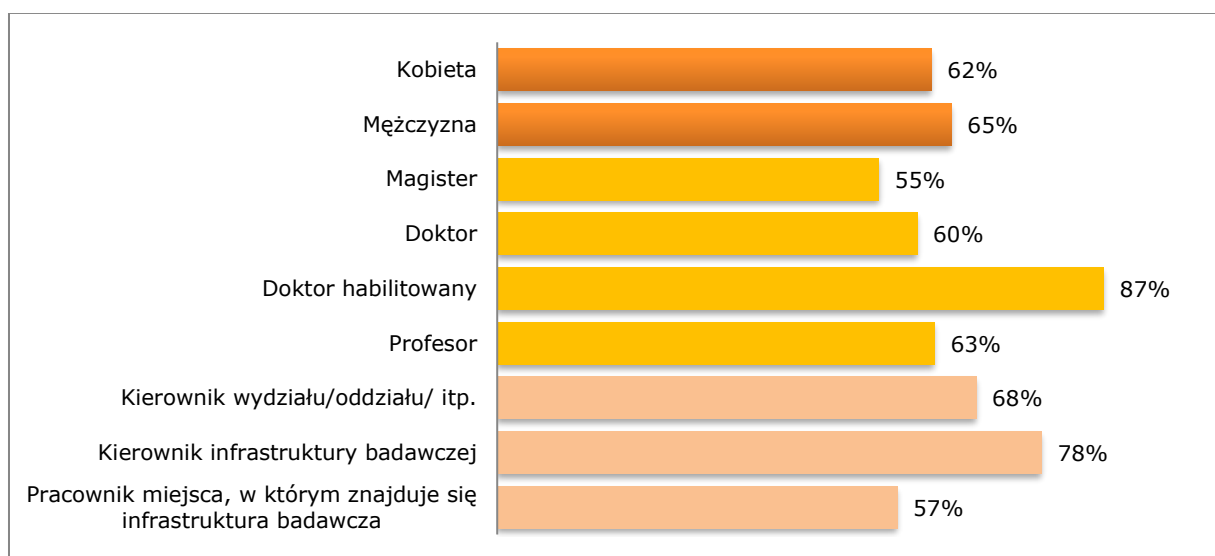
### Wpływ innych czynników na ocenę długości stażu

Sprawdzono też, czy na ocenę długości stażu wpływają inne cechy stażystów: płeć, stopień/ tytuł naukowy oraz funkcja zajmowana w miejscu pracy. Na poniższym wykresie przedstawiono odsetek osób, które uważały, że długość stażu była optymalna. Płeć niemal nie różnicowała odpowiedzi w tym zakresie. Różnice wystąpiły przy wskazaniach osób o różnym stopniu naukowym – zdecydowanie najwięcej – 87% – zadowolonych z długości stażu było wśród doktorów habilitowanych. W pozostałych grupach naukowców odsetek pozytywnie oceniających czas trwania stażu był znacznie niższy. Należy zwrócić uwagę na wysoki odsetek profesorów (38%), którzy uważali, że staż był zbyt długi. Była to wartość najwyższa we wszystkich badanych grupach. Ponadto wśród magistrów i doktorów wysoki był udział twierdzących, że staż był za krótki. Taki wynik nie jest zbieżny z wnioskami z wywiadów grupowych, gdzie pojawiły się głosy, że staże były problematyczne dla młodych pracowników z uwagi na posiadanie małych dzieci.

„W olbrzymiej większości, w każdym razie w naszej grupie, to byli ludzie stosunkowo młodzi, obarczeni małoletnim potomstwem. Sam widziałem jak jedna z mam bez przerwy komunikowała się na Skype. Dla nich to jest na pewno obciążające. Dla mnie osobiście to nie było problemem.<sup>21</sup>”

Żaden z doktorów i profesorów nie uważał, że wyjazdy stażowe były zbyt krótkie. Biorąc pod uwagę funkcję pełnioną w miejscu zatrudnienia, należy wskazać na nieznaczne różnice w częstości wskazanych odpowiedzi. Największy niedosyt długością staży pojawił się wśród pracowników miejsc, w których znajduje się infrastruktura badawcza – 18% z nich uznała, że wyjazd był za krótki.

**Wykres 10** Udział stażystów, dla których długość stażu była optymalna z uwzględnieniem płci, stopnia naukowego oraz funkcji stażysty.



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86, sformułowanie „pracownik miejsca, w którym znajduje się infrastruktura badawcza” odnosi się do szeregowych pracowników podmiotów, niezajmujących stanowisk kierowniczych.

Stażyci przyznali również, że przy krótszym okresie czasu niemożliwe byłoby zrealizowanie zaplanowanego rozbudowanego programu stażu.

„Ja bym powiedział, że mimo wszystko to wyrwanie z życia to był optymalny okres, jeżeli chodzi o ujęcie tego w sposób kompleksowy.<sup>22</sup>”

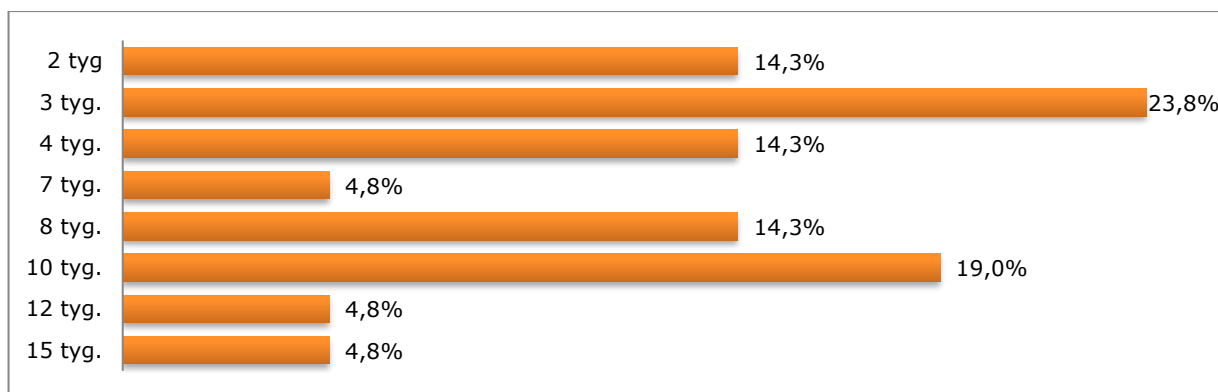
Średnia wskazań stażystów w zakresie optymalnej długości stażu równa była 6 tygodni, choć najczęściej wskazywana odpowiedź – blisko ¼ badanych - to 3 tygodnie. Warto zwrócić uwagę na wysoki udział stażystów, dla których optymalna długość stażu to 10 tygodni. Taką odpowiedź wybrało 19% badanych i była to druga najczęściej wskazywana preferencja.

<sup>21</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>22</sup> FGI ze stażystami SIMS



Wykres 11. Optymalna długość stażu według stażystów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=21.

Należy jednak podkreślić, że na pytanie o preferowaną długość stażu odpowiedziało jedynie 24% osób biorących udział w badaniu ilościowym. Zatem przedstawionych wyników nie należy uważać za reprezentatywne dla całej populacji stażystów SIMS. Zestawiając wyniki badania ilościowego w zakresie preferencji dotyczących długości stażu oraz ocenę długości stażu przedstawioną w trakcie wywiadów grupowych, należy stwierdzić, że **długość stażu została dobrana optymalnie**. Długość wyjazdu – 5 tygodni – mogła być bez trudu uwzględniona w harmonogramach pracy, a z drugiej strony pozwalała na zrealizowanie zaplanowanego programu stażu. W toku wywiadów pojawiła się propozycja dotycząca zwiększenia przerwy pomiędzy poszczególnymi wyjazdami stażowymi. Gdyby wynosiła ona ok. 2-3 tygodnie, wtedy dostosowanie się mogłoby być łatwiejsze.

### 2.2.2 Ocena programu stażowego

*Które elementy programu stażowego są najbardziej wartościowe z punktu widzenia uczestników?*

*Jakie bariery i trudności pojawiły się w czasie realizacji programu stażowego? Na ile można ich było uniknąć?*

*Które elementy są zbędne? Jak można zmodyfikować projekt, aby był bardziej użyteczny*

Ocena programu stażowego została przede wszystkim oparta na wynikach ilościowego badania internetowego przeprowadzonego wśród stażystów SIMS oraz na wywiadach grupowych, w którym uczestniczyli stażyści z różnych regionów Polski.

#### Mocne i słabe strony programu stażowego

Generalnie stażyści **bardzo wysoko ocenili zrealizowany program stażowy**. Badani wskazywali na liczne pozytywne strony przedsięwzięcia. Zaobserwowane niedogodności nie pojawiały się często, ale część z nich była нефункционаlna np. niedopasowanie przekazu do poziomu wiedzy i doświadczenia stażystów.

Uczestnicy stażu zapytani o najbardziej wartościowe elementy programu wskazywali na cztery elementy znacznie częściej niż pozostałe. Były to odpowiedzi, które uzyskały więcej niż 70% odpowiedzi:

- ⇒ możliwość dyskusji i wymiany spostrzeżeń z innymi uczestnikami projektu (92%),
- ⇒ możliwość nabycia wiedzy dotyczącej sposobu zarządzania infrastrukturą badawczą (78%),
- ⇒ możliwość rozwoju osobistego (76%),
- ⇒ inspirację do dalszej pracy (70%).

Taki rozkład odpowiedzi pokazuje, że wyjazd stażowy w większym zakresie był dla uczestników formą szerokorozumianego rozwoju osobistego i budowaniem pola do współpracy z przedstawicielami innych polskich jednostek niż sposobem na zdobycie konkretnych umiejętności w zakresie sposobu zarządzania infrastrukturą badawczą. Udział w stażu pozwolił na nawiązanie bliższych relacji z innymi uczestnikami, co było podstawą do nawiązania planów wspólnych działań po powrocie do Polski. Jest to jedna z wartości dodanych projektu, którą podkreślali stażyści.

*„Bardzo dużo dał ten dodatek socjalny – to, że my mogliśmy się poznać między sobą, że utrzymujemy kontakty ze sobą. Te szkolenia bardzo by ucierpiały, gdyby tego elementu zabrakło.”<sup>23</sup>”*

*„Na pewno kontakty, które nawiązaliśmy. Według mnie to jest największa wartość dodana tego projektu. Kontakty, które nawiązaliśmy między sobą.”<sup>24</sup>”*

Tylko połowa uczestników była zdania, że wartościowym elementem podczas stażu było zdobycie umiejętności zarządzania infrastrukturą badawczą. Podobnie wygląda kwestia użyteczności programu stażowego pod kątem nabycia wiedzy i umiejętności dotyczących sposobu komercjalizacji badań – 49% stażystów było zdania, że zdobycie wiedzy w tym zakresie to cenny komponent programu, a tylko 30% za wartościowe uznało możliwość nabycia konkretnych umiejętności w tym zakresie.

---

<sup>23</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>24</sup> FGI ze stażystami SIMS

Wykres 12 Najbardziej wartościowe elementy programu stażowego w opinii uczestników.



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

### Znacznie dostępu do nowoczesnej infrastruktury badawczej

Warto zwrócić uwagę na niski udział stażystów, którzy za wartościowy komponent uznali dostęp do nowoczesnej infrastruktury badawczej w wizytowanych podmiotach, do której nie mają dostępu w swoich rodzimych jednostkach. Okazało się, że dysponują oni porównywalnym sprzętem do swoich zagranicznych kolegów, co więcej wywiady grupowe pokazały, że niektórzy stażyści byli zaskoczeni wiekiem zagranicznej infrastruktury badawczej.

*„Te nasze laboratoria są na poziomie światowym i np. w porównaniu z Niemcami my nie mamy się czego wstydzić. Bo my tam wchodziliśmy i: o, to mamy, to mamy, to mamy nawet lepsze.”<sup>25</sup>*

*„Pokazano nam siedzibę IBM, która już jest troszeczkę leciwa, centra badawcze, które nie były najwyższych lotów. Naukowcy z mojej grupy, którzy zajmują się dokładnie tą dziedziną, stwierdzili, że fajnie, ale dokładnie to mają u siebie – w swoich instytutach, a nawet dużo lepsze.”<sup>26</sup>*

### Elastyczność projektu

Ocena najbardziej wartościowych elementów programu stażowego nie była zróżnicowana ze względu na płeć, tytuł/ stopień naukowy ani funkcję pełnioną w rodzimej jednostce naukowej. Do **mocnych stron stażowego komponentu projektu SIMS należy zaliczyć jego elastyczność**. Pozwoliło to na dopasowanie programu stażu do oczekiwań i poziomu uczestników konkretnej grupy wyjazdowej. Trzeba zaznaczyć, że stażyści

<sup>25</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>26</sup> FGI ze stażystami SIMS

deklarowali swoje zaangażowanie w proces bieżącego konstruowania programu stażu. Wyartykułowanie swoich potrzeb było spowodowane niezadowoleniem z zaplanowanego programu, przede wszystkim jego nieadekwatnością do rzeczywistych potrzeb.

*„U nas też był bunt. Ja jestem z drugiej grupy. Po całym dniu były jeszcze półgodzinne konwersacje i to się nie podobało uczestnikom. Później jeszcze pani z NCBR, która się nami zajmowała dawała nam plany na tydzień, a my je zmienialiśmy i każdego dnia mieliśmy zupełnie inaczej niż nam zaplanowała. (...) jak już u nas ten bunt wybuchł, to zaprosili do nas naprawdę dobrych specjalistów.<sup>27</sup>”*

Bunt oraz protesty, o których wspominali stażyści podczas wywiadów grupowych wynikały z niedopasowania przewidzianych w programie stażowym zajęć, w tym także ich poziomu merytorycznego, do oczekiwań uczestników. Ponadto w początkowej fazie realizacji programu stażowego niezadowolenie uczestników wynikało z nadmiernego obciążania aktywnościami, które w opinii stażystów nie należały do najbardziej istotnych, np. konwersacje podsumowujące dzień stażowy. W opinii uczestników (głównie wyjazdu pilotażowego) pierwotny program stażu nie był dopasowany do ich poziomu merytorycznego.

Elastyczność programu stażowego obrazują również zmiany w programie stażowym wprowadzane przed wyjazdem każdej kolejnej grupy, co było efektem konstruktywnego podsumowania odbytych staży. Weryfikacja programu miała miejsce przede wszystkim po stażach pilotażowych. Wówczas do programu dołączono elementy, które zostały zidentyfikowane jako pożądane przez pierwszą grupę stażystów. Cechą odróżniającą projekt SIMS od innych przedsięwzięć w tym zakresie jest **szerokie zaangażowanie organizatora**, co często podkreślali stażyści. Opiekunowie ze strony NCBR byli postrzegani przez uczestników jako osoby kluczowe dla powodzenia realizacji projektu, a ponadto cieszyły się zaufaniem ze strony stażystów.

*„Właśnie taka osoba, która jest z grupą na takim stażu to jest bardzo ważna osoba. Ona reprezentuje sponsora i jest w stanie z wykonawcą tej usługi szkoleniowej reagować na żywym organizmie i interweniować. Mieliśmy taką sytuację, że jednego dnia mieliśmy zajęcia z panią, która traktowała nas jak bandę debilów i następnego dnia Pani już była ustawiona. To się świetnie sprawdziło.<sup>28</sup>”*

### **Odniesienie się do rzeczywistych problemów polskich IB**

Mocną stroną programu stażowego było, w przypadku zdecydowanej większości zajęć, **uwzględnienie kwestii istotnych z punktu widzenia potrzeb polskich jednostek naukowo-badawczych**. Tematyka zajęć odnosiła się do tych zagadnień, które rzeczywiście są dysfunkcyjne w Polsce. Część jednostek do wzięcia udziału w projekcie wytypowała osoby, dla których udział w stażu był rzeczywiście użyteczny, ale równocześnie wskazano na zbyt małą reprezentację osób mających realny wpływ na wdrożenie zaobserwowanych rozwiązań.

*„U nich nawet pojechał prawnik. Uważam, że to świetna rzecz, bo te zagadnienia prawne i nawet te dotyczące własności intelektualnej są istotne. U mnie w grupie to może 5 osób zdawało sobie sprawę z tego, co to jest własność intelektualna, prawa autorskie. My w kraju jesteśmy z tym bardzo zacofani. I ta działka wiedzy była jedną z*

---

<sup>27</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>28</sup> FGI ze stażystami SIMS

*najważniejszych i najtrudniejszych do konsumpcji. Ale jedna osoba z instytucji to jest mało.<sup>29</sup>”*

Udział w stażu rzeczywiście pozwolił polskim naukowcom zaobserwować jak wygląda **zarządzenie infrastrukturą badawczą od podstaw** – jak opracowywana jest strategia zarządzania infrastrukturą i komercjalizacji wyników, jak wygląda struktura zatrudnienia pracowników naukowych i administracyjnych. Istotną częścią projektu były także kontakty nieformalne, które pozwoliły na pogłębienie zdobywanej wiedzy.

*„Dużo rzeczy takich ciekawych w kularach się dowiedzieliśmy.<sup>30</sup>”*

Stażyści wielokrotnie podkreślali istotę nawiązywania relacji, które mogą zaowocować przyszłą współpracą czy chociażby wsparciem w procesie wdrażania zaobserwowanych rozwiązań w zakresie zarządzania IB i komercjalizacji wyników badań.

### **Najmniej użytecznej elementy programu stażowego i bariery realizacyjne**

Poniższa część rozdziału poświęcona została identyfikacji trudności i barier w procesie realizacji staży. Na wstępie trzeba podkreślić, że opisane problemy nie należą do zjawisk, które w istotny sposób wpłynęły na obniżenie wartości programu stażowego. Są to raczej elementy, których wyeliminowanie bądź przekształcenie wpłynęłoby na podniesienie wysokiej skuteczności projektu.

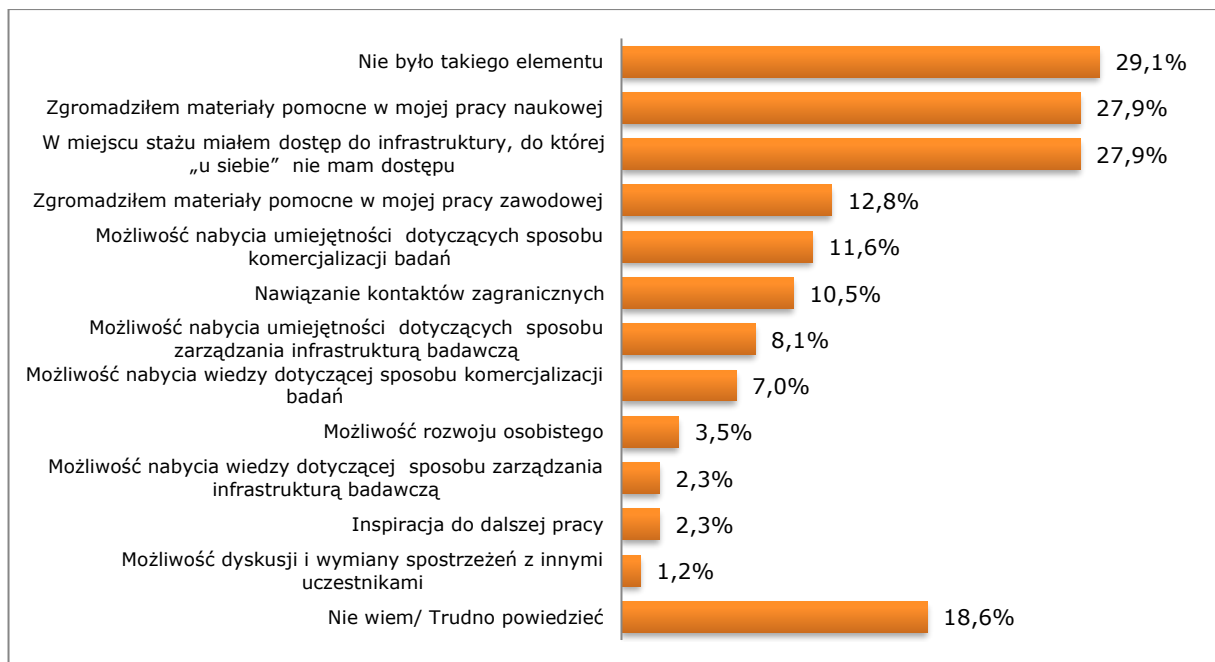
W opinii 30% stażystów SIMS (najczęściej wybierana odpowiedź) program stażowy nie przewidywał żadnego elementu, który byłby bezwartościowy dla uczestników. Kolejne 19% nie potrafiło udzielić odpowiedzi na pytanie o nieużyteczne komponenty programu. Najczęściej wybieranym (28%) jako bezwartościowy element realizowanego programu był wpływ na karierę naukową poprzez zgromadzenie materiałów pomocnych w pracy naukowej (projekt kład naciska na komercjalizację) oraz dostęp do infrastruktury, której nie ma w rodzimej jednostce badawczej. Trzeba zwrócić uwagę na relatywnie wysoki udział stażystów, którzy do najmniej wartościowych komponentów zaliczyli możliwość nabycia umiejętności dotyczących sposobu komercjalizacji – 1 na 10 uczestników stażu uważa, że był to słaby punkt programu stażowego.

---

<sup>29</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>30</sup> FGI ze stażystami SIMS

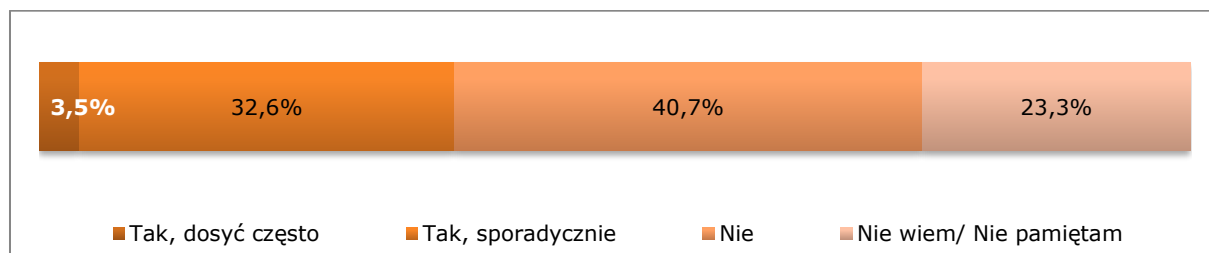
Wykres 13 Najmniej wartościowe elementy programu stażowego w opinii uczestników.



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

Blisko **40% uczestników staży zetknęło się z trudnościami** w trakcie realizacji projektu. Dla 3,5% stażystów były to problemy częste, dla kolejnej 1/3 – pojawiające się sporadycznie. Nieco mniej niż ¼ uczestników nie potrafiła udzielić odpowiedzi na pytanie o częstość występowania trudności. Relatywnie wysoki był udział stażystów, którzy nie spotkali się z trudnościami w trakcie uczestnictwa w stażu.

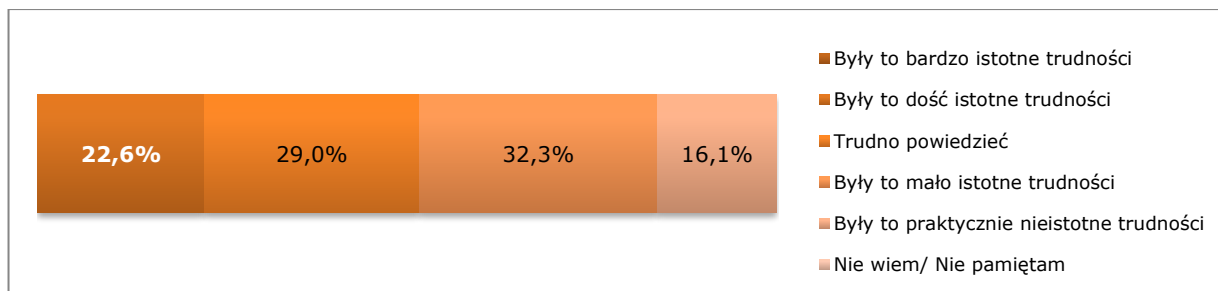
Wykres 14 Występowanie trudności w trakcie stażu.



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

Na trudności nieco częściej wskazywali mężczyźni (mężczyźni – 39%, kobiety – 31%), ale kobiety znacznie częściej nie potrafiły udzielić odpowiedzi na pytanie o występowanie trudności. Biorąc pod uwagę tytuł/ stopień naukowy, należy wskazać na wysoki poziom identyfikacji trudności wśród profesorów – połowa z nich odpowiedziała twierdząco na postawione pytanie. Warto zaznaczyć, że wysoki udział stażystów, którzy nie zaobserwowali trudności był wśród osób z tytułem doktora habilitowanego – 60% stażystów stwierdziło, że w trakcie stażu nie pojawiły się żadne trudności. Żadna z osób, która napotkała na trudności nie uważała, że były to trudności bardzo istotne. Tylko dla 1/5 stażystów niedogodności były dość istotne.

Wykres 15 Ocena istoty trudności, które wystąpiły w trakcie stażu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=31.

**Dla połowy stażystów napotkane problemy były mało istotne lub praktycznie nieistotne.** Blisko 1/3 badanych nie potrafiła ocenić istoty problemów pojawiających się na stażu. Z badań wynika, że stażyści napotykali na trudności organizacyjne. Ale nie wskazano by były to istotne niedogodności. Problemem wskazywanym przez część stażystów było **niedopasowanie zakresu i problematyki zajęć** do potrzeb, zainteresowań i poziomu wiedzy stażystów. Dla niektórych uczestników był to przyczynek do ogólnej niewysokiej oceny programu stażowego. Stażyści zwracali uwagę na **zbyt niski poziom przekazywanej wiedzy**.

*„Chciałam podwyższyć swoje umiejętności, a nie do końca jestem przekonana że to zrobiłam.<sup>31</sup>”*

*„Ja muszę przyznać, że skorzystałam z jednego tygodnia w Warszawie, z dwóch w Niemczech, natomiast Stany były dla mnie stratą czasu. Były to informacje które miałam - studia podyplomowe jedne, drugie, jakieś lata pracy. Rozjeżdżają się oczekiwania.<sup>32</sup>”*

Zwrócono uwagę, że w grupie pilotażowej część zajęć nie była w żaden sposób przystająca do oczekiwań – stażystów uczono bardzo podstawowych umiejętności, co wywoływało w nich poczucie zażenowania.

*„Jak do dzieci nam mówili jak działa Facebook, jak twitować, strata czasu, żenujące.<sup>33</sup>”*

Stażyści sygnalizowali też **brak przekładalności rozwiązań przedstawionych na Zachodzie do polskich realiów**. Ale trzeba zwrócić uwagę na fakt, że staże miały jedynie pokazać polskim naukowcom cały wachlarz rozwiązań, które można by zaadaptować w Polsce po odpowiednich modyfikacjach. Tymczasem część stażystów oczekiwała gotowych rozwiązań.

*„Ja mam takie odczucie, że ta wiedza zdobyta na stażu była dostosowana do warunków w Niemczech czy Stanach, nie było szkolenia, które przelożyłoby to na nasze warunki krajowe, np. z perspektywy finansów publicznych.<sup>34</sup>”*

W obszarze merytorycznego poziomu zajęć najslabiej został oceniony staż w IBM. Uczestnicy zwracali uwagę na nie zawsze dobre przygotowanie prowadzących

<sup>31</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>32</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>33</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>34</sup> FGI ze stażystami SIMS

(prezentowanie ogólników, przekaz marketingowy, traktowanie stażystów jak klientów) oraz prowadzenie zajęć w sposób nieprzemyślany i nieusystematyzowany.

*„Gospodarze czasem traktowali nas jak klientów reklam...<sup>35</sup>”*

*„Problemy związane z metodyką prowadzenia zajęć - chaotyczne ćwiczenia praktyczne bez stosownych podsumowań.<sup>36</sup>”*

Dla części stażystów problemem był też **brak zaangażowania ze strony kierownictwa rodzimych jednostek stażystów**. Wszyscy stażyści uzyskali formalną zgodę na uczestnictwo w Programie. W przypadku części jednostek wyrażanie zgody przez kierownictwo było jedyną aktywnością związaną z SIMS. Na trudność wskazywali zarówno pracownicy małych podmiotów, gdzie w projekcie brali udział pojedynczy stażyści z własnej inicjatywy, jak też dużych jednostek reprezentowanych przez kilku pracowników.

*„W moim przypadku pracodawca nie przeznaczył w sposób otwarty czasu na moje uczestnictwo w stażu. Wszelkie zaplanowane zadania musiałem wykonać wcześniej lub później kosztem czasu swojej rodziny. Z osobistego punktu widzenia uczestnictwo w projekcie było sporym osobistym poświęceniem.<sup>37</sup>”*

Konsekwencją braku zaangażowania kierownictwa części polskich jednostek naukowo-badawczych jest **brak możliwości wdrożenia zaobserwowanych rozwiązań** w rodzimej jednostce naukowej. Stażyści oczekiwali od NCBiR i MNiSW „rozliczenia” jednostki z efektów wyjazdu stażowego.

*„Sklonić jednostki do wdrożenia zmian (po powrocie uczestnika). Sprawdzić, czy nastąpił postęp.<sup>38</sup>”*

Na podstawie analizy opinii stażystów na temat programu stażowego **opracowano zestaw zmian**, które mogłyby poprawić skuteczność realizowanego projektu:

- ➔ W realizacji przedsięwzięć tego typu istotną rolę odgrywa indywidualne podejście do stażysty. Wyrazem mogłoby być wprowadzenie możliwości **profilowania zajęć** do potrzeb, poziomu wiedzy i doświadczenia uczestników. Rozwiązaniem mogłyby być zajęcia w grupach lub zaprojektowanie ścieżek/ modułów specjalizacyjnych odpowiadających na problemy i potrzeby zidentyfikowane w konkretnej jednostce naukowej. Takie rozwiązanie mogłoby przyczynić się do podniesienia użyteczności zdobywanych informacji dla poszczególnych osób. Dobrym rozwiązaniem w tym zakresie (wprowadzonym przy drugim wyjeździe stażowym) jest przygotowanie przez stażystów listy pytań do eksperta/ zagadnień do omówienia i przygotowanie zajęć na tej podstawie. Takie podejście wyeliminowałoby również problem łączenia w jednej grupie zajęciowej naukowców i pracowników administracyjnych, wyłączając sytuacje, w których przedstawiciel jednej z tych grup jest żywo zainteresowany zagadnieniami przygotowanymi dla drugiej. Zdaniem części stażystów wspólne zajęcia przyczyniały się do powstawania konfliktów;

<sup>35</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>36</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>37</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>38</sup> CAWI ze stażystami SIMS



*„Dla niektórych pracowników jednostek badawczych ważna byłaby większa ilość czasu spędzana w dużych jednostkach badawczych sektora biologicznego i biomedycznego. W III SIMS tylko jeden dzień spędzono w Max Planck Institute of Molecular Cell Biology and Genetics i jeden Fraunhofer IZI.<sup>39</sup>*

*„Podzielić grupy stażystów bardziej tematycznie, np. lekarze, fizycy, chemicy, administracja... tak, by każdy mógł tematycznie skorzystać ze stażu i wdrożyć faktycznie realne pomysły do swojej pracy.<sup>40</sup>”*

- Stażyści zwracali uwagę na nieprzystawalność części prezentowanych rozwiązań do specyfiki sektora naukowego (chodzi o niektóre rozwiązania stosowane w IBM). Należy **dopasować program stażu do specyfiki zarządzania jednostką naukową**, a nie – firmą nastawioną jedynie na wypracowanie zysku. Ponadto cenne byłyby zajęcia, które pokazałyby przekładalność rozwiązań, przede wszystkim systemu prawnego, stosowanych w Niemczech i USA do polskiej rzeczywistości;

*„Obecny program odbiegał trochę od zarządzania jednostkami naukowymi. Pokazywał, jak zarządzać firmą, jak motywować pracownika w firmie, jak zdobywać pieniądze w firmie itp. itd. Jednak nie miało to często wpływu na działanie jednostek naukowych.<sup>41</sup>”*

- Stażyści wskazywali na **dominujący udział prelekcji teoretycznych**, na których przekazywano wiedzę już znaną lub powszechnie dostępną. Należy rozważyć możliwość ograniczenia liczby zajęć wprowadzając – teoretycznych w kolejnych edycjach projektu SIMS na rzecz praktycznych zajęć tematycznych, w tym warsztatowych oraz zajęć w charakterze asysty pracownikom wizytowanych jednostek. Zajęcia praktyczne powinny być ściśle dopasowane do potrzeb, zainteresowań, poziomu wiedzy i doświadczenia uczestników.

*„Przy wyjeździe zagranicznym za duże było obciążenie godzinowe związane z wykładami/ zajęciami (głównie w IBM). Udaliśmy się na drugi koniec świata i większość czasu spędziliśmy w sali wykładowej. Można było np. część zajęć z tego zakresu omówić na zajęciach w Polsce.<sup>42</sup>”*

*„Program powinien bardziej opierać się na elementach praktycznych. Zbyt dużo wykładów o charakterze teoretycznym, prezentujących podstawową wiedzę już znaną.<sup>43</sup>”*

- Program stażu powinien uwzględniać zajęcia, które mogłyby zostać realnie wykorzystane przez stażystów w procesie nawiązywania współpracy z sektorem biznesu. Z założenia staże realizowane w ramach SIMS miały skupiać się wokół zagadnień teoretycznych, a ich uzupełnieniem praktycznym miały być szkolenia. Ale, biorąc pod uwagę potrzeby potencjalnych uczestników staży, warto rozważyć możliwość rozszerzenia udziału zajęć praktycznych w trakcie wyjazdów stażowych. Zajęcia takie będą organizowane na końcowym etapie realizacji projektu – będzie

<sup>39</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>40</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>41</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>42</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>43</sup> CAWI ze stażystami SIMS

możliwość spotkań z przedstawicielami firm. Udział wezmą w nich grupy stażystów i uczestników szkoleń.

*„W programie stażu powinny się znaleźć zajęcia praktyczne z negocjacji (rozmów) z biznesem - jak one powinny wyglądać, ile trwać, jak się do nich przygotować oraz przeciwyczyć tego rodzaju rozmowy. Takiego rodzaju rozmowy przeprowadzaliśmy ostatniego dnia w IBM, ale moim zdaniem kilka godzin to za mało.<sup>44</sup>”*

Jeden z uczestników stażu zaproponował odmienną konwencję realizacji programu stażowego w ramach projektu SIMS:

*„Wyjazd powinien mieć formę krótkich tygodniowych staży. Każdy z uczestników w określonym czasie sam organizowałby sobie staże na 4 uniwersytetach/instytutach: 2 w USA i 2 w Europie. Jeżeli nie byłby w stanie zorganizować, to nie otrzymywałby stypendium. Byłyby też tygodnie wspólne w Warszawie. W ten sposób każdy odwiedziłby instytucje, które go interesują i miałby okazję wymienić wiedzę z innymi.<sup>45</sup>”*

Generalnie stażyści wysoko ocenili program stażowy zrealizowany w ramach projektu SIMS. Uczestnicy zgłaszali uwagi do konkretnych elementów stażu, ale nie były to problemy, które wpłynęły na negatywną ocenę całego programu. **Problemy**, które pojawiły się w trakcie stażu **były w zdecydowanej większości niemożliwe do przewidzenia**. Ich obecność była związana z tym, że wyjazdy stażowe w takiej konwencji były realizowane po raz pierwszy. Z drugiej strony problemy natury organizacyjnej są nieodłącznym elementem każdego przedsięwzięcia.

---

<sup>44</sup> CAWI ze stażystami SIMS

<sup>45</sup> CAWI ze stażystami SIMS

## 2.3 Efekty i rezultaty

Poniższy podrozdział opisuje najważniejsze efekty oraz rezultaty części stażowej projektu SIMS. Na początku zostają przedstawione efekty dotyczące wdrożonych rozwiązań. Następnie przedstawiony zostaje wpływ zadań ewaluacyjnych na skuteczność projektu. W następnej części zostają omówione „miękkie” rezultaty projektu, które okazały się bardzo istotne z punktu widzenia wprowadzanych zmian w zarządzaniu IB. Na sam koniec zostają zaprezentowane czynniki wpływające na skuteczność oddziaływania staży oraz trwałość projektu.

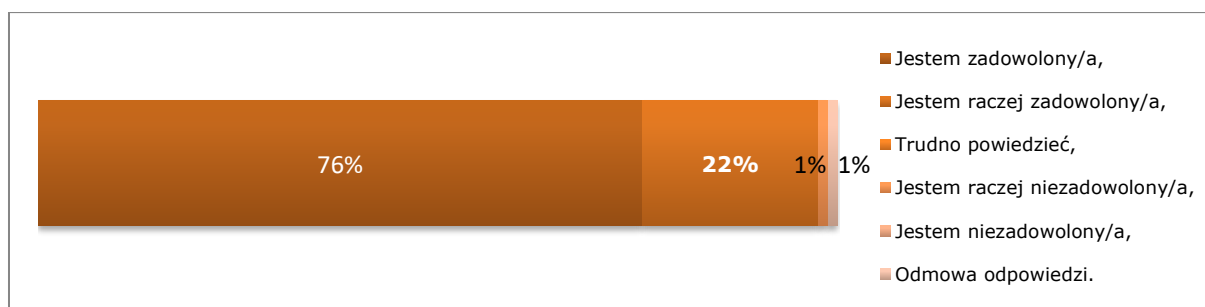
### 2.3.1 Wdrożone rozwiązania

*Czy, a jeśli tak to w jakim stopniu w codziennej pracy wykorzystywane jest to czego nauczyli się uczestnicy projektu w ramach staży i szkoleń? Które elementy były kluczowe i dlaczego?*

#### Zadowolenie z udziału w stażu

Punktem wyjścia do oceny efektów staży jest to, jak oceniane one były przez uczestników. Gdyby staże ocenione zostały negatywnie trudno byłoby mówić o ich pozytywnym oddziaływaniu, okazało się jednak, że zdecydowana większość – 3/4 badanych - jest ze staży bardzo zadowolona. W zasadzie niezadowolone wyraziły jedynie pojedyncze osoby.

Wykres 16. Zadowolenie z odbycia stażu



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

Kluczowe dla oddziaływania staży, było dostrzeżenie przez uczestników znaczenia kwestii związanych z zarządzaniem infrastrukturą badawczą, artykułowali oni to jasno i wyraźnie, twierdząc, że samo posiadanie aparatury to dopiero początek, kluczowe jest jej odpowiednie wykorzystanie.

*„Powiedzmy sobie, że infrastruktura to jest rzecz z wagą powiedzmy 20%, natomiast te 80% to jest wieloletnie doświadczenie. I w tej dziedzinie którą my uprawiamy, to doświadczenie znaczy znacznie więcej, niż ta aparatura”<sup>46</sup>.*

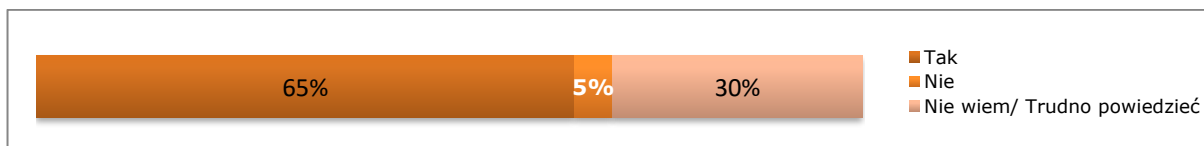
#### Zaobserwowane użyteczne rozwiązania

Badani zostali zapytani czy ich zdaniem zaobserwowane na stażu rozwiązania powinny być wdrożone w ich miejscach pracy. Okazało się, że 2/3 odpowiedziało twierdząco,

<sup>46</sup> FGI ze stażystami SIMS

przeciwnego zdanie było jedynie 5% badanych. Pozostali nie zdecydowali się na wyrażenie jednoznacznej opinii. Warto zwrócić uwagę na duży odsetek – prawie 1/3 badanych – osób, które wskazały odpowiedź „nie wiem/ trudno powiedzieć”.

Wykres 17. Konieczność wdrożenia zaobserwowanych rozwiązań na stażu.



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

Dopytani o to, które z rozwiązań powinny zostać wdrożone wskazywali na kilka głównych obszarów:

- ➔ 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.

### Dwa rodzaje działań

Stażyci dostrzegli także konieczność wdrożenia strategii podmiotu nakierowanych na rozwój działalności badawczej oraz komercjalizację wiedzy naukowej.

Wskazane rozwiązania można podzielić na dwie kategorie:

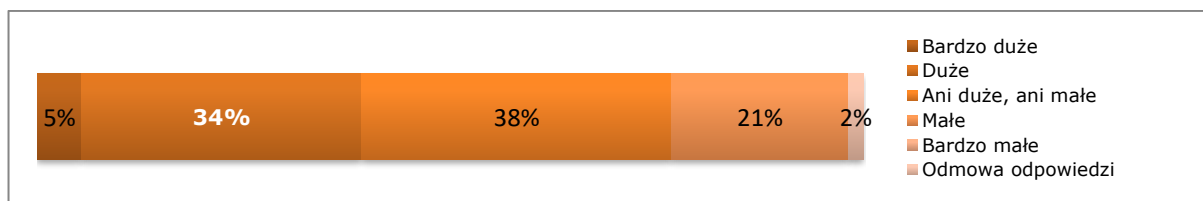
- ➔ Działania strategiczne - wdrożenie tych elementów wymaga szerszego zaangażowania władz podmiotu oraz współpracowników, w większości zmiany takie jak wprowadzenie systemów informatycznych, zmiany w strukturze podmiotu, tworzenie zespołów typu *Business Development* czy budowanie systemu specjalizacji.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

### Szanse wdrożenia rozwiązań

Stażyci zapytani zostali też o to jakie widzą szanse na wdrożenie wymienionych rozwiązań w swoich jednostkach. Okazało się, że duże lub bardzo duże widzi ok. 40% badanych. Dla podobnego odsetka szansa ta była ani duża, ani mała, warto jednak zwrócić uwagę, że co piąty badany twierdzi, że szanse te są małe. Co ciekawe okazało się, że bardziej sceptyczne były kobiety (39% - małe szanse), niż mężczyźni (13%).

Generalnie wynik ten nie jest zbyt pozytywny. Prawie 1/4 badanych nie widzi szans na wdrożenie zmian, a trochę ponad 1/3 nie potrafi tego określić.

Wykres 18. Ocena szans na wdrożenie rozwiązań w swojej jednostce

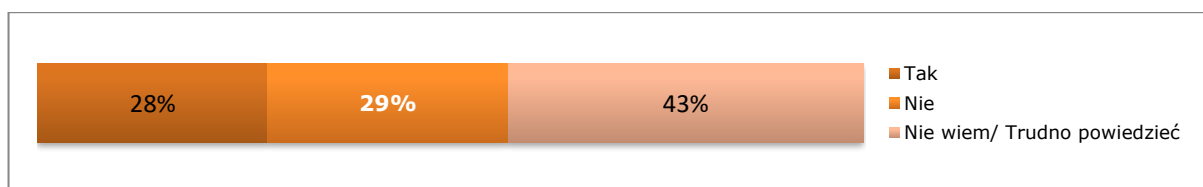


Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=56.

### Wdrożone rozwiązania

Badanym postawiono też pytanie, czy do tej pory udało im się wdrożyć jakieś rozwiązanie z tych zaobserwowanych podczas staży. Odpowiedź twierdzącą wskazało 28% badanych (24 respondentów). 2/5 badanych nie potrafiło określić, czy udało im się wdrożyć rozwiązania. Zasadniczo część z uczestników dopiero podejmuje próby wdrożenia zmian w podmiotach, w których pracują.

Wykres 19. Odsetek wdrożonych rozwiązań.



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

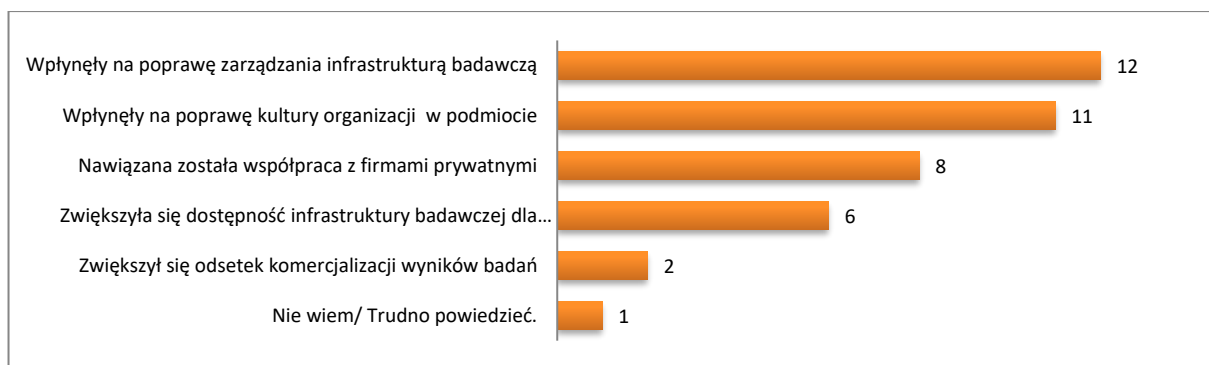
Rozwiązania wskazywane przez uczestników staży w większości można zaliczyć do obszaru „działań punktowych”, koncentrowały się one głównie na:

- 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** i były to np. 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.

Zdaniem większości (71%) badanych wdrożone rozwiązania pozytywnie wpłynęły na funkcjonowanie podmiotów. **W większości efektem przeprowadzonych działań była poprawa zarządzania IB oraz poprawa kultury organizacji pracy.** Elementy te są jednym z głównych wyzwań związanych z wykorzystaniem infrastruktury badawczej. Są to zmiany podstawowe i konieczne do wdrożenia w pierwszej kolejności, w celu przygotowania „gruntu” pod kolejne zmiany. Zasadniczo należy uznać, że udział w projekcie SIMS wpłynął na szeroko rozumianą organizację pracy w podmiocie, w konsekwencji może się przyczynić do poprawy transferu wiedzy.

Wykres 20. Wpływ wdrożonych rozwiązań na podmiot.



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=40. Ze względu na niską liczebność, wyniki zostały przedstawione na liczbach a nie na procentach.

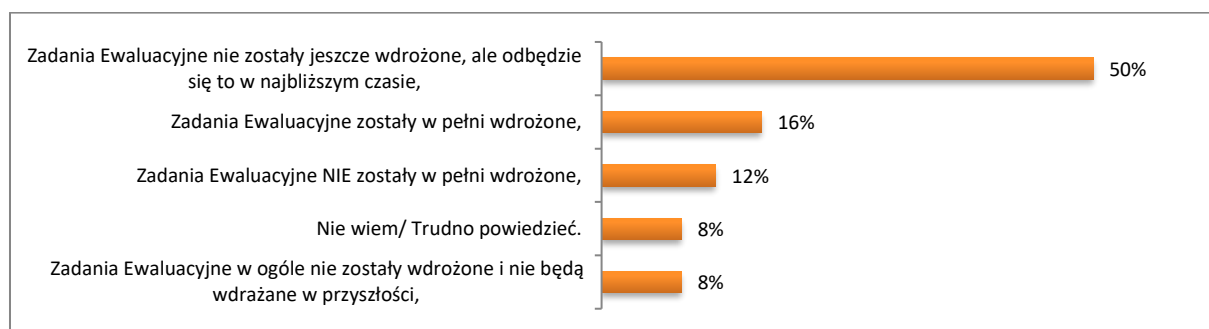
### 2.3.2 Zadania ewaluacyjne

Jednym z kluczowych elementów projektu wymuszającym wdrożenie nowych rozwiązań wyniesionych ze staży - były „zadania ewaluacyjne”. Element ten polegał na otrzymaniu przez uczestników staży zadań, mających na celu wdrożenie wyznaczonego rozwiązania w swoim podmiocie. Z deklaracji uczestników wynika, że zadania ewaluacyjne były wdrażane samodzielnie lub razem z innymi uczestnikami projektu SIMS z podmiotu. Tylko 16% badanych zadeklarowało, że zadanie realizowali wspólnie z uczestnikami nie biorącymi udziału w projekcie, natomiast 7% respondentów zadanie wdrażało przy współpracy przełożonego. Biorąc pod uwagę, fakt że niektóre trwałe zmiany w funkcjonowaniu podmiotu wymagają zaangażowanie całych zespołów, a także władz jednostek odsetek stażystów angażujących w zadania ewaluacyjne współpracowników jest zbyt mały.

#### Poziom realizacji zadań ewaluacyjnych

Zdecydowana większość zadań ewaluacyjnych nie została wdrożona. Połowa badanych, zamierza wdrożyć zadania w najbliższym czasie. Prawie co dziesiąty respondent wskazał, że zadanie ewaluacyjne nigdy nie zostanie wdrożone. Wśród respondentów, którzy zakończyli realizację zadań ewaluacyjnych, praktycznie wszyscy stwierdzili, że przyniosły one obserwowalne korzyści, głównie w obszarze polepszenia organizacji pracy i zarządzaniu IB. Pojedynczy respondenci wskazali także na fakt, że wyniku realizacji zadania nawiązali współpracę z biznesem, co przyczyniło się do komercjalizacji wyników badań naukowych.

Wykres 21. Stopień wdrożenia zadań ewaluacyjnych.

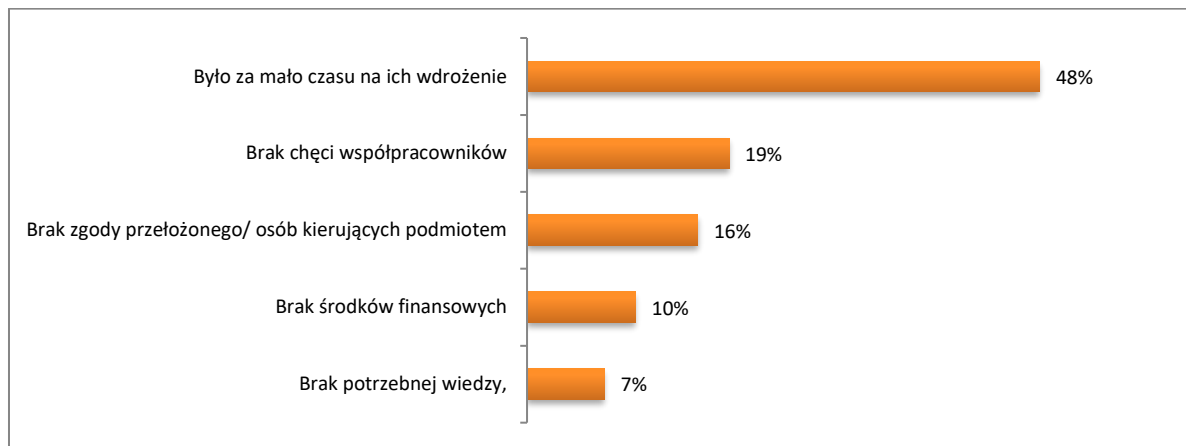


Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=86.

## Barierzy realizacji zadań ewaluacyjnych

Główną przyczyną niewdrożenia zadań ewaluacyjnych w ocenie badanych był zbyt krótki czas na ich realizację. Istotną barierą jest brak chęci współpracowników lub brak zgody władz podmiotu do przeprowadzenia zmian. Co ciekawe 7% badanych uznało, że po projekcie SIMS nie ma odpowiedniej wiedzy, aby zrealizować zadanie ewaluacyjne.

Wykres 22. Przyczyny niewdrożenia zadań ewaluacyjnych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI ze stażystami SIMS, n=69.

Niezależnie od poziomu wdrożenia należy uznać, że koncepcja zadań ewaluacyjnych jest bardzo ważnym elementem projektu, który w dużej mierze może wesprzeć proces wprowadzanych zmian w podmiotach. Nawet jeśli do takich zmian się nie przyczyni, to wymusza na uczestnikach przynajmniej podjęcie próby wprowadzenia nowych rozwiązań związanych z zarządzaniem IB. W przyszłych edycjach projektu należałoby kontynuować ten element, warto jednak rozważyć zmianę nazwy, gdy może ona być myląca.

### 2.3.3 Zmiany w funkcjonowaniu podmiotów

Oprócz wdrożonych konkretnych rozwiązań, staże przyniosły także inne efekty, które można określić jako „miękkie” odnoszące się do relacji między współpracownikami, zmian motywacji i nastawienia oraz zmian w sposobie myślenia o IB. Poniższy podrozdział przedstawia te rozwiązania.

#### Realizacja działań systemowych

Dużym wyzwaniem dla stażystów było przejście z działania spontanicznego na bardziej systemowe i uporządkowane.

*„To co nas dobija, w dziedzinie którą możemy nazwać szeroko NAUKA, jest po prostu organizacja pracy i zarządzanie. (...) Oni mają wieloletnie tradycje, polegające na tym, że jeżeli chcą się do czegoś zabrać, no to starają się, tak jak były premier Miller, sfinalizować sprawę, osiągnąć sukces. U nas nie do końca tak jest, bo w naszym słowiańskim podejściu wszystko jest możliwe. Działamy na zasadzie akcji: weźmy się i zrobmy coś, a nie działamy w sposób zorganizowany, z pomysłami dalekosiężnymi<sup>47</sup>.”*

Kolejnym ważnym elementem związanym z oddziaływaniem projektu było dostrzeżenie roli i znaczenia podziału pracy w we właściwym wykorzystaniu infrastruktury badawczej.

<sup>47</sup> FGI ze stażystami SIMS

Badani wskazywali jak bardzo, poza naukowcami, ważne są osoby z obsługi technicznej, które nie są skoncentrowani na rozwoju naukowym, administracja oraz słabo funkcjonujące na polskich uczelniach osoby (zespoły) odpowiedzialne za kontakt z biznesem.

*„Natomiast w tym laboratorium, pracują sami specjaliści, pracownicy techniczni, których nie obchodzi pisanie publikacji<sup>48</sup>.”*

### **Rola i wynagrodzenie techników obsługujących IB**

Od razu pojawiły się jednak głosy wskazujące na mało atrakcyjne wynagrodzenia oferowane technikom na polskich uczelniach i w instytutach badawczych. Ponadto zwracano uwagę, że technicy mogą być zatrudniani w systemie projektowym, co zmniejsza konkurencyjność uczelni i instytutów na rynku pracy.

*„Nie mamy ludzi, nie możemy zatrudniać, bo przy polityce minimalnych pensji, nie zatrudnimy ludzi na odpowiednim poziomie<sup>49</sup>”*

*„Stworzono wspaniałą infrastrukturę, ale brakuje pieniędzy, żeby zatrudnić ludzi. Mamy wspaniałe laboratoria, wyposażone pod sufit najlepszym sprzętem, ale nie mamy ludzi. Są niby projekty, ale projekt to trzy lata. Technika zatrudnić na trzy lata, on pójdzie do przemysłu i po nim<sup>50</sup>.”*

Dostrzegano znaczne różnice pomiędzy Polską, a miejscami w których odbyły się staże dotyczące proporcji administracji i naukowców. Wskazywano na przerost administracji w Polsce.

*„Pracowało tam 300 pracowników naukowych i tylko 7 administracyjnych. I on powiedział, że więcej nie będzie, bo nie ma potrzeby. (...) U nas w instytucie jest teraz 104 pracowników, z czego 42 jest naukowych.”*

### **Komunikacja i wymiana informacji**

Innym ważnym elementem dostrzeganym przez uczestników było docenienie roli komunikacji i budowania zaufania w zespołach.

*„Bardziej efektywnie się pracuje. To zauważyłam z rozmowy czy w innych jednostkach z tego stażu, że jeżeli jest bardzo dobra komunikacja, kiedy jest to zaufanie w zespole. A zaufanie jest wtedy, kiedy jest dobra komunikacja w zespole. Zespół wie, w którym idziemy kierunku<sup>51</sup>.”*

Komunikacja i wymiana informacji jest jednym z kluczowych problemów wskazywanym przez badanych.

*„To co ja u nas na uczelni zauważam. Że każdy wydział jest jakby oddzielnym państwem. Później są jeszcze państwka typu instytuty/zakłady. I oni o sobie nic nie wiedzą<sup>52</sup>.”*

Dlatego wśród elementów oddziaływania staży pojawiły się też kwestie związane z poprawą jakości komunikacji.

---

<sup>48</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>49</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>50</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>51</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>52</sup> FGI ze stażystami SIMS



*„Powiem, co u mnie w zespole udało nam się wprowadzić, czy może wdrażamy małymi kroczkami. Taki jasny cel, strategię rozwoju. Robimy sobie regularne zebrania. Nawet pomimo tego, że do niedawna z zespołem urzędowałam we jednym pokoju. 4 czy 5 osób w jednym pokoju, więc i tak każdy na bieżąco wie co się u kogo dzieje. Ale np. raz w tygodniu takie spotkanie, podsumowujące tydzień pracy i przedstawienie planów na następnym tygodniu. Mimo wszystko to zostało wprowadzone i teraz co piątek spotykamy się na takiej dodatkowej dyskusji<sup>53</sup>.”*

Udrożnienie komunikacji dotyczyło nie tylko samych instytucji, ale także wymiany informacji między nimi.

*„Ale towarzyskie rozmowy to jest poszukiwanie rozwiązań. Dlatego, że problem dla jednej jednostki może nie być problemem dla innej. Może się okazać, że ta inna jednostka rozwiązała ten nasz problem w bardzo prosty sposób<sup>54</sup>.”*

### **Wielkość jednostki a oddziaływanie projektu**

Badani podkreślali, że w mniejszych jednostkach (najczęściej instytutach badawczych) projekt może oddziaływać na całą instytucję, natomiast na uczelniach najczęściej oddziaływał na jakąś jej część.

*„Z naszej perspektywy instytutu, ważne jest zrobienie czegoś na poziomie instytutu. Jeżeli będą jakieś efekty, bo jest to jakiś długofalowe, to na naszej uczelni/wydziale, są osoby, które dość rozsądnie to robią i jest szansa na szersze działanie, ale na początku działamy na poziomie instytutu<sup>55</sup>.”*

### **Znaczenie i rola planowania/ diagnozy**

Rozmówcy wywiadów grupowych podkreślali też znaczenie dobrze i rzetelnie przeprowadzonej diagnozy sytuacji, zasobów i możliwości.

*„Co my mamy”. „What do we have?”. Takie koło, które nam pokazywało pewien tok myślenia. Gdzie jesteśmy, co mamy, co byśmy chcieli, do czego dążymy. Ale też co mają inni, gdzie jest konkurencja, co robi. I jakby w oparciu o ten model ja pokazałam co jest u nas i jak docelowo powinien wyglądać ten model Educ Air w uczelni<sup>56</sup>.”*

Stażyści podczas wywiadów dostrzegli rolę i znaczenie planowania prowadzonych działań, z jednej strony jak jest istotne, z drugiej jak bardzo praco i czasochłonne.

*“Kiedy byliśmy w Niemczech powiedziano nam, że 60% czasu tracą na planowanie, my się śmieliśmy, nie wiedzieliśmy o co chodzi, a dopiero jak weszliśmy w konkretny przykład, planowanie dla nich to zobaczyliśmy o co chodzi<sup>57</sup>.”*

### **Zalety interdyscyplinarności**

Wartością jaką dostrzegli uczestnicy staży jest interdyscyplinarność. Zdecydowana większość koncentrowała się na swoich dziedzinach wiedzy.

*„I jeszcze w Niemczech ta interdyscyplinarność. Jak oni do tego podchodzą. Ja pytałam Wojtkę i on mówił: „Słuchaj, te interdyscyplinarne projekty, TERAZ HORYZONT itd. - ja robię to po prostu. Zamykam w pokoju, psychologa, chemika, humanistę. Oni muszą*

---

<sup>53</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>54</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>55</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>56</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>57</sup> FGI ze stażystami SIMS

*zderzyć swoje poglądy żeby coś z tego powstało. Taki design thinking. Zderzenie różnych dziedzin i umiejętności<sup>58</sup>.”*

### **Uświadomienie sobie możliwości bankructwa instytutów badawczych**

Ważnym elementem oddziaływania projektu było dopuszczenie do świadomości naukowców, tego, że instytuty badawcze mogą zbankrutować. Że działają na rynku i że poddani są presji konkurencji.

*„Prawda jest brutalna. (...) Przekładając to na polski język. Niech zostaną Ci najlepsi. Ci na których nas stać.”<sup>59</sup>”*

### **Budowanie relacji - networking**

Bardzo ważnym efektem projektu jest poznanie się osób związanych z infrastrukturą badawczą w Polsce. Już prowadzi to do budowania relacji, a w przyszłości może prowadzić do wspólnych przedsięwzięć

*„Bardzo dużo dało ten dodatek socjalny, że my mogliśmy się poznać między sobą, że utrzymujemy kontakty ze sobą<sup>60</sup>.”*

Podsumowując należy uznać, że udział w projekcie SIMS przyczynił się głównie do poprawy zarządzania IB, co było zgodne z celami projektu. Poprawie uległa komunikacja wewnętrzna wśród pracowników podmiotu oraz został zmieniony sposób myślenia o IB. Wdrożone elementy dotyczyły kwestii wspierających wyżej omówione cele. Projekt w mniejszym stopniu przyczynił się do wdrożenia rozwiązań *stricte* generujących zyski takich jak nawiązanie współpracy z biznesem czy powołanie specjalnych spółek - takich efektów można jednak będzie oczekiwać dopiero po pewnym czasie.

### **2.3.4 Czynniki wpływające na skuteczność stażu**

Poniżej przedstawiono najważniejsze determinanty wpływające na skuteczność projektu.

#### **Czynniki ograniczające skuteczność:**

- Postrzeganie projektu SIMS jako działania skierowanego głównie na indywidualny rozwój naukowców,
- Wyłącznie nastawienie na karierę naukową uczestnika,
- Problematyczne 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,

---

<sup>58</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>59</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>60</sup> FGI ze stażystami SIMS

- 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:**

- 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.

#### **2.3.5 Czynniki wpływające na trwałość projektu**

Kluczowe dla trwałości wykorzystanie wiedzy i umiejętności nabytych podczas staży jest włączenie nowych działań w system funkcjonowania instytucji, które reprezentowali stażyści. Badani dostrzegali i potrafili opisać jak, z ich perspektywy, dobrze funkcjonuje to w miejscach, w których odbywali staże.

*„Nawet zadanie ewaluacyjne robiliśmy z dyrekcją i tematykę wybieraliśmy taką, by pokrywała te obszary, które dla nas są najbardziej strategiczne. To była cała kadra kierownicza i dyrekcja<sup>61</sup>.”*

Wskazywano, że projekt SIMS jest rozpoczęciem procesu uczenia się korzystania z infrastruktury badawczej, dlatego powinien być kontynuowany. Tym bardziej, że konkurują z instytucjami, które posiadają wiele lat doświadczenia w tego typu działaniach.

---

<sup>61</sup> FGI ze stażystami SIMS

*„Bo staż TOP500 i staż SIMS pojawiły się jako bardzo nowe i świeże przedsięwzięcia z innowacyjnym programem skierowanym na komercjalizację i zarządzanie strukturą. I to było coś nowego. Myślę, że takich staży powinno być znacznie, znacznie więcej i powinny być realizowane długofalowo - przez wiele lat i wiele osób powiano być tam wysyłane<sup>62</sup>”*

Nieodzownym elementem wpływającym na dobre wykorzystanie infrastruktury badawczej jest odpowiednie podejście kadry zarządzającej, posiadającej poza kompetencjami kierowniczymi wizję i strategię oraz odwagę do podejmowania odważnych decyzji.

*„Dobry manager, który nie będzie bał się zwalniać ludzi, ktoś ze strategią, wizją<sup>63</sup>.”*

Badani twierdzili, że aby wiedza i umiejętności zdobyte podczas staży mogły zostać wykorzystane, musi powstać w ich miejscach swoista „masa krytyczna”, dzięki której możliwe będą zmiany.

*„Bo w każdej działalności, szczególnie w dużej jednostce, musi być osiągnięta pewna masa krytyczna. Jeżeli to jest tylko warstwa powierzchniowa, to nigdy nie osiągnie tej masy krytycznej. Chociażby w sensie uświadomienia sobie, czym jest organizacja i zarządzanie w nauce. Dlatego może warto by było zacząć od tego szczebla decyzyjnego. Prorektorów, dyrektorów instytutów<sup>64</sup>.”*

---

<sup>62</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>63</sup> FGI ze stażystami SIMS

<sup>64</sup> FGI ze stażystami SIMS

### 3 Wnioski i rekomendacje dotyczące części stażowej projektu

Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendac ji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikacj a
1		Niewystarczające włączenie się kluczowych osób w podmiotach, głównie wynikające z braku poczucia potrzeby zmian zarządzania IB co wpływa negatywnie na skuteczność projektu.	Oprócz SIMS konieczne jest wdrażanie projektów o charakterze systemowym angażującym całe podmioty (a mających na celu komercjalizację wiedzy), przykładem takiego działania jest projekt SPIN czy in-Lab.  Promowanie wśród uczestników gotowych modeli wpływających na transfer wiedzy pomiędzy nauką a biznesem.	NCBR	Zgodnie z planowanymi rozwiązaniami kontynuacja projektu SIMS powinna być dostępna nie dla pojedynczych osób, ale dla grup reprezentujących dane instytucje (główna kadra zarządzająca, kierownicy projektów PO IG, kwestorzy, reprezentanci działów prawnych).  Osoby te powinny być w sposób bezpośredni lub przynajmniej pośredni (np. księgowość) związane z wykorzystaniem IB.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
2		Pomimo tego, że heterogeniczność grupy stanowiła ostatecznie jedną z jej głównych zalet i przyczyniła się do pojawienia się nieoczekiwanych efektów projektu, należy rozważyć jej ograniczenie - pojawienie się osób niezainteresowanych wykorzystaniem infrastruktury.	Zmiana systemu rekrutacji uczestników, aby zminimalizować liczbę osób przypadkowych nie będących zainteresowanymi zmianami w swojej macierzystej jednostce, np. poprzez precyzyjniejsze określenie grupy docelowej projektu.	NCBR	Jednocześnie w celu zachowania heterogeniczności grupy należy zadbać o to, żeby skład grupy był zróżnicowany i uwzględniał udział naukowców, kierowników laboratoriów, osoby decyzyjne (np. rektorów, dziekanów) oraz osoby pracujące w administracji.  Pisemne zobowiązanie pracodawców uczestników projektu o wsparciu.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
3		Rekrutacja umożliwiająca udział	Rekrutacja do projektu zespołów / grup osób	NCBR	W celu podniesienie prestiżu		Do czasu zatwierdzenia	

Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendac ji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikacj a
		pojedynczych przedstawicieli uczelni czy osób mających małe szanse na wdrożenie zmian w wykorzystaniu IB.	zwiększających prawdopodobieństwo wdrożenia działań wynikających z realizacji projektu.  Grupy, które zostaną zakwalifikowane do projektu (poza wsparciem merytorycznym) powinny otrzymać niewielki grant wspierający realizację planowanych działań (zadań ewaluacyjnych).		grupy i umożliwienia realizacji ponadstandardowych rozwiązań należy rozważyć przyznawanie grupie niewielkich granów na realizację „zadań ewaluacyjnych”.		zakresu działań w przyszłym projekcie	
4		Mankamenty rekrutacji wewnętrznej uczestników w części podmiotów biorących udział w projekcie SIMS.	Przygotowanie propozycji przeprowadzenia rekrutacji wewnętrznej uczestników – w przypadku gdy nie bierze udziału główna kadra kierownicza – rozsyłanej do podmiotów z informacją o projekcie.  Wykorzystanie obecnych stażystów do rekrutacji nowych uczestników.	NCBR	W ramach kontynuacji projektu należy opracować informacje dotyczące sposobu dystrybucji informacji i pożądane profile uczestników. W dystrybucji informacji o kontynuacji projektu należy wykorzystać dotychczasowych uczestników.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
5		Brak precyzyjnych informacji do jakiej grupy powinny zostać skierowane działania.	Opis profili kandydatów do których skierowany jest projekt. Położenie nacisku na to, że staż skierowany jest do kadr zarządzających podmiotem.	NCBR	Przygotowanie profili uczestników dla różnych stanowisk oraz pozycji zajmowanych w podmiocie. Szerzej kwestia została omówiona w podrozdziale 2.1 Dystrybucja informacji o		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	

Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendac ji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikac ja
					projekcie.			
6		Wśród uczestników projektu, szczególnie kadry zarządzającej, możemy spotkać się z deficytem kompetencji menadżerskich.	Dodanie do zakresu kontynuacji projektu komponentu dotyczącego kompetencji menadżerskich – przeznaczonego dla konkretnej grupy mogącej wykorzystać te umiejętności w praktyce.	NCBR	Wdrożenie nowego komponentu projektu SIMS odnoszącego się do kształcenia kompetencji menadżerskich. Komponent powinien być skierowany do uczestników, którzy wiążą swoją karierę zawodową z zarządzaniem IB i komercjalizacją wyników badań naukowych. Można to włączyć w proces budowania funkcji związanych z business development .		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
7		Myląca nazwa „staż” odbierana jako działanie skierowane do młodych i niedoświadczonych pracowników.	Zmiana nazwy „staż”.	NCBR	Zmiana nazwy „staże” np. na „zagraniczne wyjazdy studyjne dla kadry zarządzającej IB”.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
8		Brak zaangażowania i szkolenia funkcjonariuszy państwowych, urzędników decydujących o utworzeniu i finansowaniu IB.	Włączenie w przyszły projekt SIMS przedstawicieli instytucji odpowiedzialnych za wsparcie finansowe IB.  Utworzenie wspólnego pola do dyskusji pomiędzy środowiskiem naukowym a przedstawicielami instytucji	NCBR	Zaproszenie do udziału w projekcie SIMS przedstawicieli administracji państwowej odpowiedzialnych za finansowanie i wsparcie IB.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	

Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendac ji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikacj a
			państwowych.					
9		Co prawda długość wyjazdu – 5 tygodni – może być uwzględniona w harmonogramach pracy. Zwracano jednak uwagę, że zwiększenie przerwy pomiędzy poszczególnymi wyjazdami stażowymi ułatwiłoby dostosowanie harmonogramu projektu do innych aktywności uczestników projektu.	Należy rozważyć możliwość wprowadzenia przerwy między wyjazdami stażowymi wynoszącej ok. 2-3 tygodnie. Wówczas dostosowanie się mogłoby być łatwiejsze.	NCBR	Należy uwzględnić 2-3 tygodniową przerwę pomiędzy wyjazdami w harmonogramie projektu.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
10		Zapotrzebowanie na dalsze programy szkoleniowe w zakresie zarządzania IB jest bardzo wysokie. Blisko $\frac{3}{4}$ badanych widzi potrzebę podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności dotyczących wspólnego wykorzystania infrastruktury badawczej. Równie	Należy w dalszym ciągu prowadzić działania, których celem jest podniesienie wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania IB.	NCBR	Szczególne uwzględnienie i rozbudowanie komponentu szkoleniowego dotyczącego zarządzania i kompetencji „miękkich” (praca w grupie, komunikacja, prezentacje, budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów) w kolejnej edycji SIMS.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	



Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendac ji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikacj a
		wysoki odsetek uczestników projektu w pytaniu o potrzeby szkoleniowe wskazał na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji badawczej.						
11		Brak kompleksowej diagnozy sytuacji sektora B+R i problemów podmiotów posiadających IB.	Należy przeprowadzić badania w sposób możliwie całościowy rozpoznające sytuację związaną z wykorzystaniem IB. Diagnoza pozwoli lepiej dostosować planowane działania do istniejącej sytuacji, dostarczyć także wiedzy dotyczącej skali zainteresowania i możliwości współpracy z pracodawcami.	NCBR	Zlecenie przygotowania kompleksowego badania podmiotów posiadających IB (określającego czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na wykorzystanie IB) z uwzględnieniem przedstawicieli biznesu dotyczącego gotowości do współpracy z jednostkami badawczymi.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
12		Przed udziałem w projekcie przedstawiciele podmiotów biorących udział w projekcie SIMS nie byli zobligowani do sprecyzowania jakich zmian chcą dokonać w ramach projektu. Brakowało określenia zakresów i celów zadań ewaluacyjnych oraz doradztwa.	Obligatoryjne wykonanie diagnozy problemów przez całe zespoły z danego podmiotu przed udziałem w projekcie. Zgłoszenie do projektu powinno być związane ze zgłoszeniem konkretnych kwestii, jakie mają być rozwiązane w podmiocie reprezentowanym przez potencjalnych uczestników projektu.	NCBR	Diagnoza sytuacji w podmiocie powinna zakończyć się przygotowaniem planu pracy, w którym będą zawarte cele, jakie podmiot chce osiągnąć po udziale w projekcie. W planie tym zostanie także określone, które osoby będą odpowiedzialne za dany element i jakie kompetencje powinny nabyć poprzez udział w projekcie. Element ten powinien być poddany ocenie na etapie rekrutacji uczestników projektu.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	

Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomenda cji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikacj a
					W dopracowaniu planu oraz diagnozy powinien uczestniczyć doradca zewnętrzny, dodatkowo na koniec projektu plan ten powinien zostać poddany autoewaluacji przez uczestników projektu.			
13		Brak systemowego podejścia do doradztwa, powtarzająca się tematyka i zakres pytań z jednej strony wynika ze zbyt małej liczby godzin doradztwa, a z drugiej – z niewykorzystania części godzin doradztwa przez inne podmioty.	Utworzenie banku godzin doradztwa.	NCBR	Podmioty zgłaszają zapotrzebowanie na doradztwo do koordynatorów projektu. Następnie problemy te są klasyfikowane i centralnie w zależności od złożoności danego zagadnienia oraz zapotrzebowania zespół SIMS rozdziela godziny na poszczególne zagadnienia. Efekty tego procesu są ogólnodostępne dzięki podstronie na stronie projektu.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
14		Wykorzystanie jedynie wskaźników na poziomie produktu - brak wskaźników na poziomie rezultatu.	Dodanie wskaźników rezultatu.	NCBR	Określenie wskaźników rezultatu projektu odnoszących się do pożądaných efektów. Wskaźniki powinny odnosić się do takich kwestii jak: liczba podpisanych umów, liczba wdrożonych rozwiązań, liczba podmiotów, z którymi została nawiązana współpraca, liczba zrealizowanych planów pracy, liczba wdrożonych zadań ewaluacyjnych, wartość zrealizowanych umów, grantów		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	

Num er	Tytuł Rapo rtu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendac ji	Sposób Wdrożenia	Status	Termin Realizacji	Klasyfikac ja
					itp.			
15		Działania prowadzone w ramach projektu powinny wykorzystywać inne działania prowadzone na uczelniach związane ze zmianami dotyczącymi wykorzystania IB i komercjalizacji wiedzy.	Grupy zgłaszające się do kolejnej edycji projektu powinny wskazywać na działania / projekty realizowane w podmiotach, które wspierają kwestie związane z wykorzystaniem IB, w tym szczególnie komercjalizację wiedzy.	NCBR	Jednym z elementów oceny wniosków grup zgłaszających się do projektu powinno być wskazanie na wykorzystanie innych projektów i działań prowadzonych w podmiocie, z którego pochodzi aplikacja – działań mogących wpłynąć na wykorzystanie IB.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	
16		Stosunkowo niewielkie zainteresowanie najwyższej kadry zarządzającej uczelni i instytutów badawczych projektem.	Zwiększenie prestiżu projektu poprzez organizację konferencji we współpracy np. z organizacjami zrzeszającymi i uczelniami.	NCBR	Zaproszenie do współpracy organizacji posiadających znaczenie i prestiż wśród najwyższej kadry zarządzającej uczelniami (FNP, KRPUT, KRASP itp.) w celu zwiększenia prestiżu projektu.		Do czasu zatwierdzenia zakresu działań w przyszłym projekcie	

**Wniosek** – wniosek na podstawie którego sformułowana została rekomendacja powinien być zwięzły i jednoznaczny. Konieczne jest wskazanie odpowiedniej strony lub stron w raporcie końcowym z badania.

**Rekomendacja** – podobnie jak wniosek powinna być zwięzła i jednoznaczna. Konieczne jest wskazanie odpowiedniej strony lub stron w raporcie końcowym z badania. Powinna spełniać założenia narzędzia SMART.

**Stan realizacji** - należy wybrać jedną z poniższych opcji:

- rekomendacja wdrożona w całości/w całości w trakcie wdrażania,
- rekomendacja w części wdrożona/ w części w trakcie wdrażania,

- rekomendacja do wdrożenia w całości,
- rekomendacja w części do wdrożenia,
- rekomendacja odrzucona.

**Proponowany sposób wdrożenia** – syntetyczne przedstawienie sposobu wdrożenia rekomendacji.

**Adresat rekomendacji** – instytucja (instytucje) odpowiedzialna za wdrożenie rekomendacji.

---

## Załączniki

Tabela 4. Podmioty uczestniczące w SIMS wraz z liczbą i wartością projektów zrealizowanych w ramach Działań 2.1 i 2.2 PO IG.

Jednostka	Liczba stażystów SIMS	Lista uczestników szkoleń	Liczba projektów z Działań 2.1 i 2.2 PO IG	Wartość projektów w zł
<b>Politechnika Warszawska</b>	12	10	3	449 531 165,4
<b>Uniwersytet Warszawski</b>	10	3	4	433 361 628,00
<b>Główny Instytut Górnictwa</b>	9	5	2	205 164 252,9
<b>Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie</b>	8	5	3	119 276 304,6
<b>Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie</b>	6	7	2	190 856 956,3
<b>Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie</b>	6	1	2	33 162 130,93
<b>Politechnika Gdańska</b>	5	6	1	48 263 011,7
<b>Politechnika Wrocławska</b>	5	5	3	128 132 551,4
<b>Uniwersytet Jagielloński</b>	5	9	5	468 994 085,4
<b>Wojskowa Akademia Techniczna</b>	4	1	3	113 475 204,9
<b>Instytut Technologii Elektronowej</b>	4	4	2	83 480 429,11
<b>Instytut Odlewnictwa</b>	3	2	1	50 574 526,15
<b>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</b>	3	8	1	251 521 305,8
<b>Warszawski Uniwersytet Medyczny</b>	3	6	1	390 238 769,7
<b>Instytut Fizyki Jądrowej PAN</b>	2	3	2	298 827 768,2
<b>Instytut Fizyki Molekularnej PAN</b>	2	5	1	36 844 600,00
<b>Politechnika Rzeszowska</b>	2	5	1	38 953 989,97
<b>Instytut Fizjologii i Patologii Słuchu</b>	1	3	1	118 209 980,8
<b>Instytut Immunologii i Terapii Doświadczalnej PAN</b>	1	0	1	20 455 262,57
<b>Instytut Metalurgii i Inżynierii Materiałowej PAN</b>	1	1	1	10 654 950,38
<b>Politechnika Świętokrzyska</b>	1	0	1	89 840 080,00
<b>Politechnika Łódzka</b>	1	1	2	51 821 195,71
<b>Politechnika Śląska</b>	1	0	1	89 840 000,00
<b>Instytut Fizyki PAN</b>	1	4	1	18 645 320,00
<b>Akademia Morska w Szczecinie</b>	0	0	1	7 124 725,98
<b>Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy</b>	0	0	1	59 927 475,70

Jednostka	Liczba stażystów SIMS	Lista uczestników szkoleń	Liczba projektów z Działania 2.1 i 2.2 PO IG	Wartość projektów w zł
<b>Instytut "Pomnik Centrum Zdrowia Dziecka"</b>	0	0	1	36 861 902,21
<b>Instytut Badawczy Dróg i Mostów</b>	0	0	1	20 892 800,00
<b>Instytut Biocybernetyki i Inżynierii Biomedycznej PAN</b>	0	0	1	23 229 600,00
<b>Instytut Chemii Bioorganicznej PAN</b>	0	0	2	113 404 378,48
<b>Instytut Chemii i Techniki Jądrowej</b>	0	0	1	26 290 492,26
<b>Instytut Energetyki</b>	0	0	1	17 140 332,86
<b>Instytut Farmakologii PAN</b>	0	0	1	29 518 373,00
<b>Instytut Genetyki i Hodowli Zwierząt PAN</b>	0	0	1	14 868 762,81
<b>Instytut Metali Nieżelaznych</b>	0	0	2	26 167 520,00
<b>Instytut Ochrony Roślin - Państwowy Instytut Badawczy</b>	0	0	2	24 656 496,70
<b>Instytut Rozrodu Zwierząt i badań Żywności PAN</b>	0	0	1	13 139 477,76
<b>Instytut Spawalnictwa</b>	0	0	1	10 310 660,00
<b>Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy</b>	0	0	1	21 212 896,28
<b>Instytut Technologii Materiałów Elektronicznych</b>	0	0	1	43 800 000,00
<b>Laboratorium Badań napędów Lotniczych "Polonia Aero" sp. z o.o.</b>	0	0	1	188 741 671,89
<b>Politechnika Poznańska</b>	0	0	1	9 980 000,00
<b>Wrocławskie Centrum Badań EIT+ Sp. z o.o.</b>	0	0	1	610 998 481,91
<b>Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach</b>	1	4	0	nie dotyczy
<b>Uniwersytet Jana Kochanowskiego</b>	1	7	0	nie dotyczy
<b>Instytut Agrofizyki PAN w Lublinie</b>	7	4	0	nie dotyczy
<b>Katolicki Uniwersytet Lubelski im. Jana Pawła II</b>	4	4	0	nie dotyczy
<b>Instytut Biologii Doświadczalnej PAN</b>	2	10	0	nie dotyczy
<b>Politechnika Lubelska</b>	2	3	0	nie dotyczy
<b>Uniwersytet Śląski</b>	2	4	0	nie dotyczy
<b>Uniwersytet w Białymstoku</b>	2	3	0	nie dotyczy
<b>Instytut Katalizy i Fizykochemii Powierzchni PAN</b>	1	2	0	nie dotyczy
<b>Instytut Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa</b>	1	5	0	nie dotyczy
<b>Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania</b>	1	4	0	nie dotyczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK oraz udostępnionych przez NCBR; w tabeli uwzględniono także jednostki, które nie realizowały projektów w ramach Działania 2.1 i 2.2 PO IG.