



Zarządzanie projektami B+R – jak to się robi w Polsce?

Agnieszka Gryzik

Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy

Tematy badań

1

- Zarządzanie projektami B+R w sektorze nauki

2

- Zarządzanie projektami B+R w sektorze gospodarki

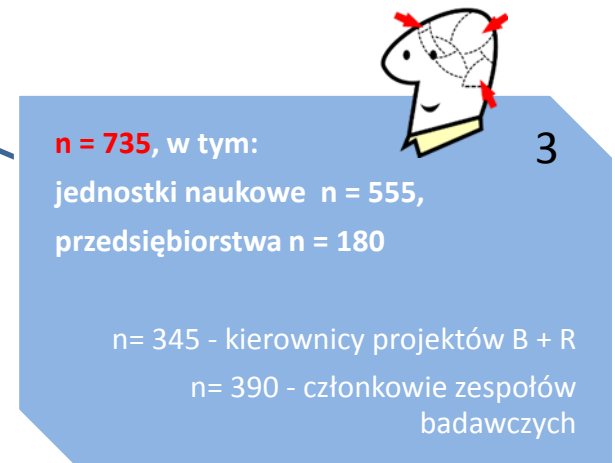
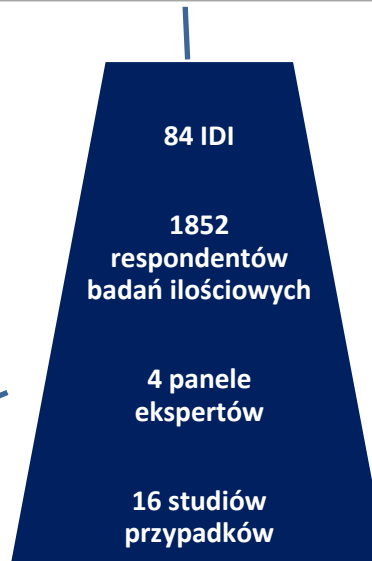
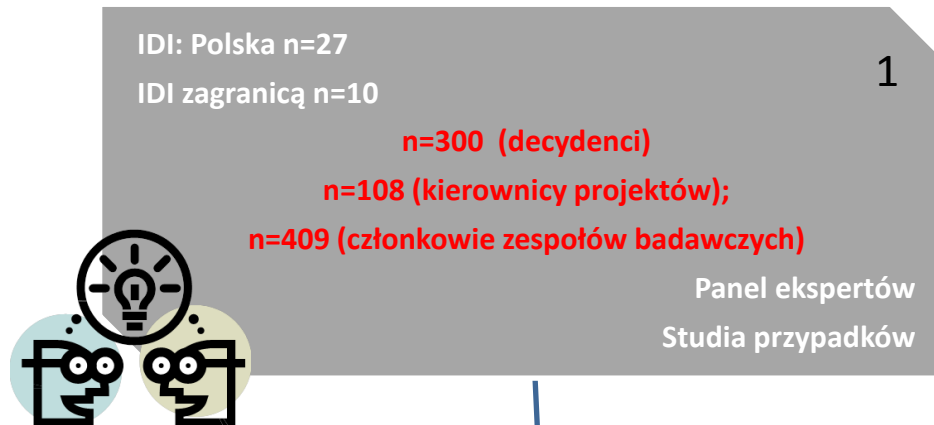
3

- Profile psychologiczne i kompetencyjne naukowców z sektora nauki i gospodarki - porównanie

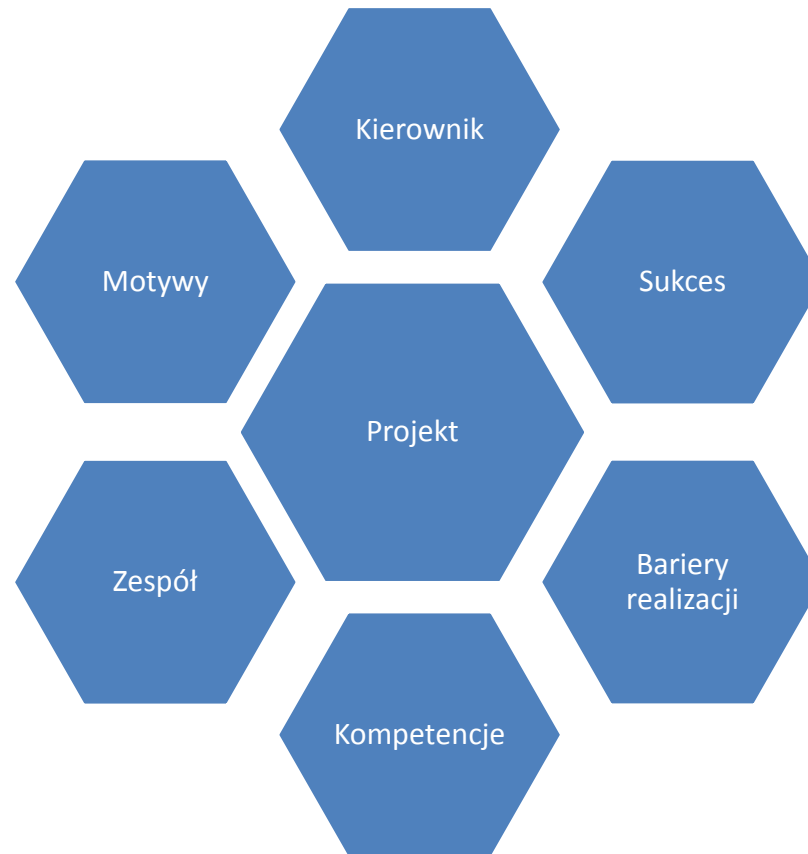
Zarządzanie projektami B+R w Polsce

- *Projekty z zakresu nauk ścisłych, technicznych, medycznych, ekonomiczno-społecznych i rolniczych;*
- *Budżet: min 1 mln – nauka, min. 200 tys. – przedsiębiorstwa;*
- *Czas realizacji: lata 2005-2010 – stan sprzed reformy;*
- *Min. 5-osobowe zespoły*

Metodologia



Zarządzanie projektem B+R



Motywy realizacji projektów



Kierownicy

- Rozwój naukowy inicjatorów (20%)
- Zapotrzebowanie gospodarki (20%)
- Kontynuacja wcześniejszych prac (17%)

Decydenci

- Rozwój naukowy inicjatorów (85%)
- Wykorzystanie dostępnego finansowania (80%)
- Kontynuacja wcześniejszych prac (70%)
- Zapotrzebowanie gospodarki (33%)



Ale: Decydenci uważają, że odbiorcami są MSP (43%), a nawet duże polskie przedsiębiorstwa (22%), także uczelnie (38%), administracja publiczna (31%) i firmy zagraniczne (5%)

Zysk, przewaga konkurencyjna, prestiż, unowocześnienie technologii, ale także (w mniejszym stopniu) możliwość otrzymania dofinansowania

W niektórych firmach: pozyskiwanie finansowania zewnętrznego jako strategia działania



Rezultaty

Kontakty naukowe: 80% vs 44%



Publikacje w zagranicznych czasopismach: 60% vs 44

- Prezentacje na konferencjach zagranicznych: 75% vs 68%
- Rozwój zespołu: 59% vs 65%

Prezentacja wyników na konferencji krajowej: 27% vs 72%

Wdrożenie do produkcji – 54%

Pozytywne opinie odbiorców/klientów – 31%

Korzyści: w dużych firmach:

Wzrost obrotów – 60%

Wdrożenie nowego produktu – 29%

Zdobycie nowej wiedzy – 26%

Korzyści dla członków zespołu: Rozwój zawodowy - 68%



Postrzeganie sukcesu

(...) że ta wartość została wytworzona jako odpowiedź na konkretną potrzebę i okazała się na tyle silna, interesująca, że ktoś ją gdzieś na innym kontynencie znalazł i tam też wdrożył. To jest dla mnie (miernik) sukcesu projektu. Globalny. (P)

(...) miarą sukcesu jest to, że (...) projekt generuje następny (projekt).

(...) efekt biznesowy... ale dodałbym coś takiego bardziej nienamacalnego, taki rodzaj prestiżu i zadowolenia z osiągnięcia czegoś, co było obiektywnie bardzo trudne (do zrobienia).

(...) liczy się to czy projekt zakończy się sukcesem komercyjnym, a jeśli nawet nie zakończy się sukcesem komercyjnym to czy to niepowodzenie można przełożyć na inny sukces komercyjny

Dla mnie większą wartość mają publikacje. Zresztą dla wszystkich nauczycieli akademickich publikacje mają większą wartość. Bo przede wszystkim z tego nas rozliczają nasze władze. Patenty to oczywiście sprawa honorowa, bo one nie przynoszą pieniędzy

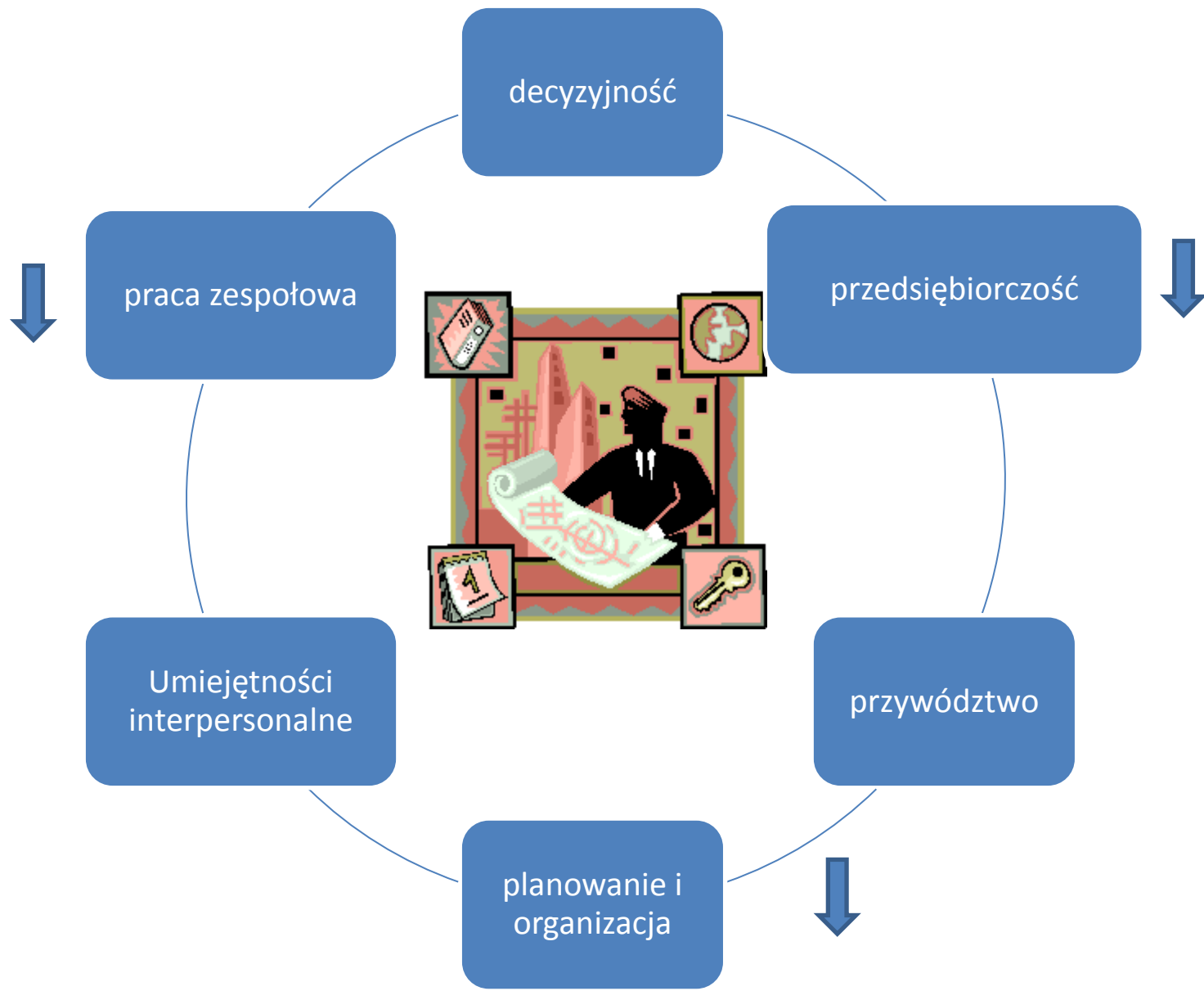
(...) jak się opublikuje wyniki prac i oczywiście napisze raport końcowy (...), i dadzą rozgrzeszenie, że został przyjęty to jest sukces.

(...) u nas główną miarą sukcesu naukowca jest to, czy on ma jakiś artykuł, czy ma jakiś pensum zrobione... i w ogóle to jest źle widziane (...), w tym środowisku, sukces w biznesie.

(...) jeśli wypełnimy to, co napisaliśmy w naszym planie projektowym, jeżeli dobrze wykorzystamy wszystkie środki (...), jeżeli wszystko będzie działało sprawnie, jeżeli kontrola finansowa przyjdzie i zaakceptuje to, co zrobiliśmy.



Kompetencje menedżerskie



Ryzyko



Projekty B+R są z definicji:

- nieprzewidywalne
- ryzykowne

Ale: w warunkach polskich , zwłaszcza w sektorze nauki, zazwyczaj kończą się sukcesem (bez zmian harmonogramów, kosztów, zespołów, bez nieplanowanych/nieoczekiwanych rezultatów);

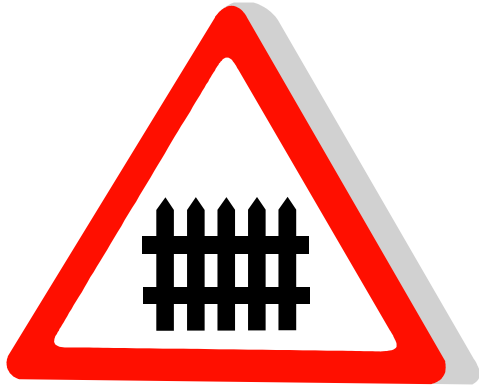
Realizacja projektów przewidywalnych, „bezpiecznych” – zwłaszcza tych dofinansowywanych ze środków zewnętrznych

Analiza ryzyka:

W sektorze nauki: brak zrozumienia pytania o analizę ryzyka

W sektorze gospodarki:
rozumiana jako analizą rynku, badanie popytu czy kalkulacja opłacalności

Barierzy i problemy



Procedury administracyjne

Prawo (ustawa o zamówieniach publicznych)

Wewnętrzne regulacje w uczelniach – brak decyzyjności

Brak zdecydowanego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa dla jednostek angażujących się w projekty; brak systemowego włączenia prowadzenia prac badawczych w formie projektowej w strategię instytucji

Ciągła zmiana formalnych zasad prowadzenia prac badawczych oraz modyfikowanie i tworzenie nowych sposobów finansowania badań

Brak kompetencji menedżerskich kierowników projektów (motywowanie, poprawa efektywności, podejmowanie decyzji)



Współpraca nauka-gospodarka

- We współpracy liczy się przede wszystkim zaufanie; współpraca indywidualna nie zawsze przekłada się na współpracę instytucjonalną (zaufanie do osób a nie do instytucji)
- Współzawodnictwo pomiędzy jednostkami naukowymi (jeśli kilka należy do konsorcjum)
- Brak orientacji jednostek naukowych na realizację celów projektu
- Nauka nie nadąża za nowoczesnym przemysłem

Ale: jeśli dochodzi do współpracy firm z jednostkami naukowymi obie strony są zazwyczaj zadowolone .



Zarządzanie projektami



- Intuicyjne
 - Dostosowanie się do procedur administracyjnych
 - Respondenci dostrzegają słabości w zarządzaniu projektami B+R, ale dostosowują się do bieżącej sytuacji
-
- Ryzyko ograniczane do minimum... realizowane projekty są „bezpieczne”.

Wykonawcy

- PSDB
 - Zarządzanie pracami B+R w nauce
 - Profile psychologiczne i kompetencyjne
- Coffey i TNS Pentor
 - Zarządzanie pracami B+R w przemyśle
- Ośrodek Przetwarzania Informacji IB
 - założenia badawcze, sformułowanie problemów badawczych, kryteria wyboru projektów, przygotowanie baz projektów badawczych sektora nauki; koordynacja i nadzór merytoryczny nad całym badaniem



OŚRODEK PRZETWARZANIA INFORMACJI

Ośrodek Przetwarzania Informacji
Instytut Badawczy
al. Niepodległości 188 B
00-608 Warszawa
www.opi.org.pl