



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



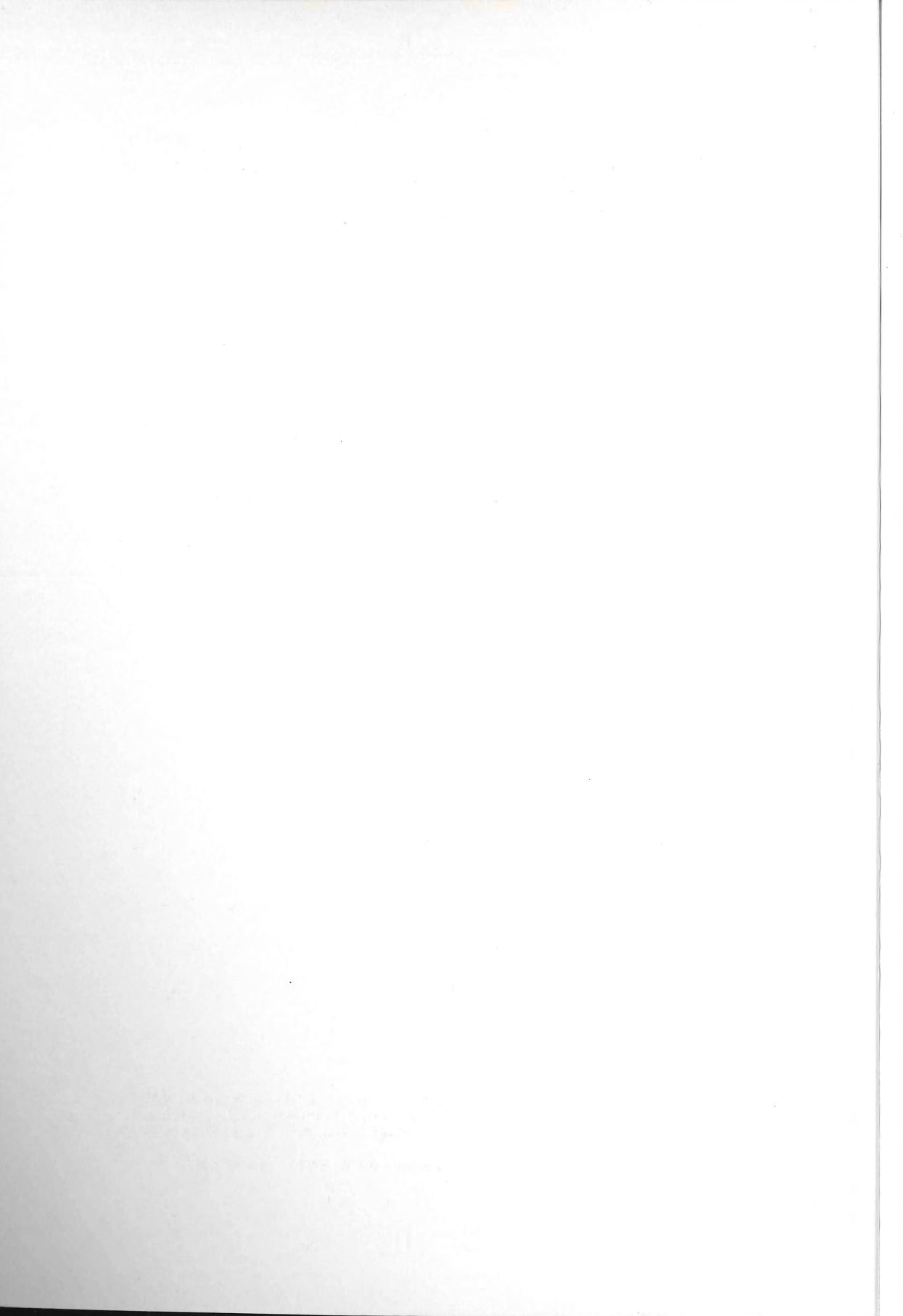
ZAGADNIENIA INNOWACYJNOŚCI FUNKCJONOWANIA SYSTEMU BADANIA + ROZWÓJ W NAUCE

Redaktor naukowy
ANTONI MIKLEWSKI

Tom I



Projekt: „INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE SYSTEMEM B+R W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH”
jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
4.2. "Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym"





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAGADNIENIA INNOWACYJNOŚCI FUNKCJONOWANIA SYSTEMU BADANIA + ROZWÓJ W NAUCE

Redaktor naukowy
ANTONI MIKLEWSKI

Tom I



Projekt „INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE SYSTEMEM B+R W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH”
jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
4.2. „Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym”

Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, 01-447 Warszawa, ul. Nowelska 6, tel.: 22 3486523

Książka współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

„Innowacyjne zarządzanie systemem B+R w jednostkach naukowych”

Priorytet IV Szkolnictwo Wyższe i Nauka.

Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.

Podnoszenie umiejętności pracowników systemu B+R w zakresie zarządzania badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi oraz komercjalizacji rezultatów prac badawczych – w tym również w zakresie ochrony własności intelektualnej i przemysłowej.

Projekt POKL.04.02.00-00-059/08

Recenzenci:

Prof. zw. dr hab. inż. Jan Studziński

Dr inż. Edward Michalewski



46967

Projekt okładki: Aneta Pielak

Komputerowa edycja tekstu: Anna Gostyńska

© Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2011

Egzemplarz bezpłatny

ISBN 83-894-7542-1

EAN 9788389475428

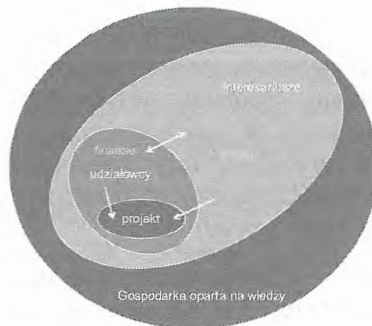
Rola interesariuszy (*stakeholders*) w kształtowaniu kierunku prac badawczych

Agnieszka Łukasiewicz

Instytut Badawczy Dróg i Mostów

Wstęp

W dobie gospodarki opartej na wiedzy, niewątpliwych zmian jakościowych, opisanych już przez Alвина Tofflera w „Trzeciej Fali”, coraz większą uwagę zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i projektami przykuwają interesariusze (ang. *stakeholders*).



Rys. 1. Miejsce interesariuszy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie, czy planując i realizując projekty naukowe w ogóle powinniśmy się zajmować interesariuszami, po co, jaki efekt może przynieść identyfikacja, analiza czy też komunikacja z interesariuszami? Czy wyjściem może być tzw. „robienie nauki dla nauki” nie kierując prac badawczych? W obu przypadkach należy pamiętać, że zużyte do tego celu zostaną: dużo energii, czasu, potencjału ludzkiego (geniuszu) i oczywiście finansów. Jeśli choć w części podejmiemy do prac badawczych jak do projektów i zaczniemy nadawać im konkretny kształt w procesie zarządzania projektami, naturalne stanie się także pojawianie się interesariuszy (pracowników, władz uczelni, beneficjentów, obywateli i organizacji mających wpływ na projekt i na których sam projekt ma wpływ), ich identyfikacja i analiza oraz proces zarządzania relacjami z nimi.

1. Kim są *stakeholders* i jak powiązać ich z pracami naukowymi/badawczymi?

Choć pojęcie *stakeholders* po raz pierwszy zostało użyte w roku 1963 przez Stanford Research Institute, znaczący wzrost zainteresowania interesariuszami (*stakeholders*) w krajach rozwiniętych, szczególnie Europy Zachodniej, Australii, Kanady czy USA notuje się od lat osiemdziesiątych, kiedy to została opublikowana praca Edwarda Freemana [4]. Definicja Freemana określa *stakeholders* szeroko, mianowicie „interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”. Clarkson z kolei postrzega interesariuszy, jako nieodłączny element ryzyka, wskazując, że „dobrowolni interesariusze organizacji ponoszą jakiegoś rodzaju ryzyko, związane z tym, że zainwestowali w przedsiębiorstwo kapitał ludzki lub finansowy, coś wartościowego. Niedobrowolni interesariusze zaś podlegają jakiemuś ryzyku w efekcie działań firmy”. Podobnie jak w innych tematach opisujących złożony proces społeczno-gospodarczy wielowymiarowo, tak i tutaj, w przypadku interesariuszy (zarządzania relacjami z nimi) możemy znaleźć wiele rozmaitych definicji *stakeholders*.

Poziom wiedzy na temat budowy relacji z interesariuszami w Polsce znacząco odbiega od przyjętych w innych krajach standardów zarządzania, zaś realizowane w kraju działania w tym zakresie mają charakter fragmentaryczny. Tymczasem w najnowszych badaniach światowych [4] podkreśla się nie tylko krytyczną rolę interesariuszy w niepowodzeniu realizacji projektu, lecz także konieczność opracowania zasad budowy tych relacji na każdym etapie życia projektu [6].

Zatem jest to temat stosunkowo nowy, raczej nieznan i niestosowany w formie rozwiniętej w Polsce. Konsultacje społeczne realizowane przez niektóre instytucje można by nazwać swego rodzaju namiastką, bądź też zaczątkiem ogromnego tematu związanego ze znaczeniem interesariuszy w procesie planowania i realizacji projektów. Czy powinniśmy zatem wiązać interesariuszy z pracą badawczą/rozwojową? Czym jest praca badawcza i jak się ją definiuje?

Działalność badawcza i rozwojowa jest definiowana, jako systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Obejmuje ona trzy rodzaje badań, a mianowicie badania podstawowe i stosowane oraz prace rozwojowe. Działalność B+R odróżnia od innych rodzajów działalności dostrzegalny element nowości i eliminacja niepewności naukowej i/lub technicznej, czyli rozwiązanie problemu nie wpływające w sposób oczywisty z dotychczasowego stanu wiedzy [8].

Powyższa definicja została uzupełniona o badania podstawowe, do których zalicza się prace teoretyczne i eksperymentalne, podejmowane przede wszystkim w celu zdobycia lub poszerzenia wiedzy na temat przyczyn zjawisk i faktów, nie ukierunkowane w zasadzie na uzyskanie konkretnych zastosowań praktycznych. Badania podstawowe dzielą się na badania podstawowe tzw. czyste i ukierunkowane (zorientowane). Badania podstawowe "czyste" – prowadzone są z myślą o postępie wiedzy, bez nastawienia na osiągnięcie długofalowych korzyści ekonomicznych czy społecznych i bez czynienia wysiłków w celu zastosowania wyników badań do rozwiązywania problemów o charakterze praktycznym lub w celu przekazania tych wyników do podmiotów mogących zająć się ich zastosowaniem. Badania podstawowe "ukierunkowane" – prowadzone są z nastawieniem na to, że w ich wyniku powstanie szeroka baza wiedzy, która będzie mogła stanowić podstawę do rozwiązywania już rozpoznanych lub spodziewanych w przyszłości problemów.

Przykłady badań podstawowych:

1. ustalanie składu łańcucha aminokwasów w cząsteczkach przeciwciał,
2. analiza czynników środowiskowych mających wpływ na zdolność uczenia się młodzieży,
3. badanie struktury i gramatyki nieznanego dotychczas języka.

Badania stosowane to prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy mającej konkretne zastosowania praktyczne. Polegają one bądź na poszukiwaniu możliwych zastosowań praktycznych dla wyników badań podstawowych, bądź na poszukiwaniu nowych rozwiązań pozwalających na osiągnięcie z góry założonych celów praktycznych. Wynikami badań stosowanych są modele próbne wyrobów, procesów czy metod.

Przykłady badań stosowanych:

1. identyfikowanie przeciwciał związanych z konkretnymi chorobami,
2. analiza czynników środowiskowych prowadzona w kontekście oceny programów nauczania mających na celu zniwelowanie szkodliwego wpływu tych czynników na zdolność uczenia się młodzieży,
3. analiza różnicowań regionalnych i innych danego języka prowadzona w celu określenia wpływu czynników geograficznych i/lub społecznych na rozwój tego języka.

Kategoria ta w zasadzie nie występuje w dziedzinie nauk humanistycznych.

Dodatkowe wyjaśnienia metodologiczne:

Prac rozwojowych nie należy mylić z pracami wdrożeniowymi, wykraczającymi poza zakres działalności B+R, związanymi w szczególności z wykonaniem dokumentacji technicznej, oprzyrządowania, próbnych

instalacji, próbnej serii nowego wyrobu, przeprowadzeniem poprawek po próbach, itp. [8]

Zatem efektem (przynajmniej na poziomie oczekiwań) projektu badawczego ukierunkowanego lub rozwojowego, powinny być w pewnej perspektywie czasowej zyski dla gospodarki realizowane poprzez implementację wyników badań, zysk w postaci innowacji powodujący rozwój gospodarczy i wzrost konkurencyjności, a także indywidualne korzyści dla poszczególnych osób (lub grup) zaangażowanych w projekt, mających na niego wpływ i na które projekt wpływ wywiera (czyli interesariuszy).

Rodzi się zatem pytanie, na jak wczesnym etapie naukowiec projektujący prace badawcze powinien wziąć pod uwagę oczekiwania otoczenia i wpływ tych oczekiwań na wartość – zarówno naukową, jak i rynkową – wyników swoich badań. Właściwie w każdej z definicji prac badawczych (oprócz czystych badań podstawowych) istnieje powiązanie z rynkiem. Dla czystych badań podstawowych wyniki często są nieprzewidywalne, przypadkowe i intuicyjne, trudno zatem oczekiwać wiązania ich z rezultatami. Dla badań ukierunkowanych pytanie o powiązanie z potrzebami rynku i interesem społecznym powinno być stawiane na każdym etapie prac badawczych. Im bliżej do prac rozwojowych, tym komunikacja z otoczeniem nakierunkowana na pozyskanie opinii i zrozumienie potrzeb powinna być intensywniejsza, zaś zebrana wiedza wykorzystana do profilowania badań. Pytanie, kto powinien zająć się organizacją takiej komunikacji oraz czy powinna ona być wymagana, czy może brana pod uwagę, jako element oceny przy procedurze oceny projektów i przyznawania środków?

2. Wpływ interesariuszy na kierunki rozwoju badań

W rzeczywistości polskiej pozytywnym przykładem współpracy między badaczami a rynkiem może być projekt „Most w 3 miesiące” zrealizowany przez kilkunastu partnerów (3 instytucje naukowe, 4 biura projektowe, 4 firmy wykonawcze) w ramach przedsięwzięcia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Inicjatywa Technologiczna”. Należy w tym miejscu podkreślić, iż zarówno założenia „IniTech”, jak i zasady oceny oraz zasady finansowania działań były sformułowane w sposób promujący efektywną współpracę pomiędzy instytucjami naukowymi i firmami, przyznając tym ostatnim premię w postaci środków na tzw. „prace przedwdrożeniowe”. Już na etapie planowania programu badawczego dokonano analizy potrzeb rynkowych w zakresie nowych konstrukcji mostowych. W ramach tzw. *desk research* zbadano zakres projektów infrastrukturalnych, planowanych w Polsce w latach 2007-13 oraz skalkulowano ilość nowych obiektów drogowych i kolejowych, które muszą powstać w celu realizacji zamierzeń. W wyniku przeprowadzonych prac analitycznych wskazano obszar, w którym efekt naukowy może mieć największe znaczenie ekonomiczne. Ten

kluczowy obszar to małe mosty o standardowej konstrukcji nad trasami szybkiego ruchu i autostradami, które dzięki nowym konstrukcjom i materiałom będzie można w znacznej mierze prefabrykować (dostarczać gotowe elementy do montażu, zamiast konstruować je na miejscu budowy). Szacunki wskazały na zapotrzebowanie na ww. konstrukcje w ilości 2-3 tysięcy, co zdecydowanie wsparło proces decyzyjny, zarówno po stronie firm biorących udział w projekcie (a więc angażujących własne, prywatne środki), jak i komisji przyznającej dofinansowanie na projekt rozwojowy.

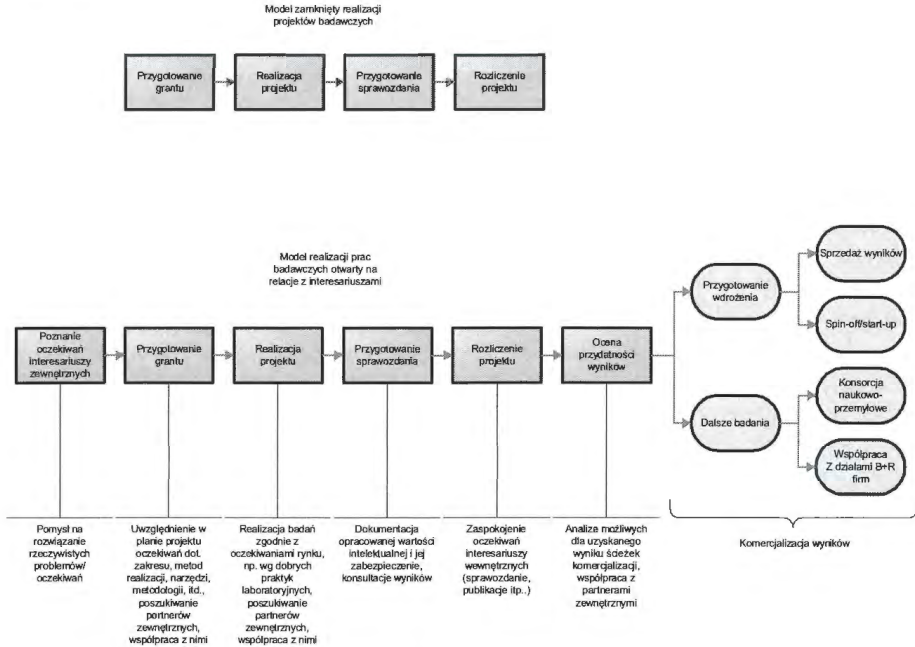
W wyniku realizacji projektu powstało kilka wynalazków, które zostały opatentowane przez konsorcjum, jako zabezpieczenie wartości intelektualnej rezultatów naukowych, opracowano kilkanaście nowych rozwiązań konstrukcyjnych, w tym tak nietypowe, jak prefabrykowane mosty łukowe, zaś firmy budowlane biorące udział w projekcie prowadzą obecnie (I. poł 2010 r.) inwestycje we własny park produkcyjny mający służyć wdrożeniu rezultatów. Tak więc projekt naukowy – pomyślany od początku jako zaspakajający rzeczywiste oczekiwania odbiorców, **wygenerował w 4 firmach inwestycje we wdrożenie wyników na poziomie 43 mln zł** (plan na lata 2010-2011) oraz wpłynię na uzyskanie przychodów z nowych produktów rzędu kilkuset milionów złotych. Przy koszcie poniesionym przez budżet państwa w ramach programu Initech na poziomie 3 mln złotych wynik ten wydaje się ekonomicznie i społecznie opłacalny.

Współpraca już na etapie koncepcji badania może przynieść wymierne efekty zarówno dla twórcy, jak i dla gospodarki. Budowanie mechanizmów powodujących przyzwyczajanie naukowców do współpracy z gospodarką może przynieść realne korzyści w postaci wdrożeń innowacyjnych projektów, które napędzają gospodarkę poprzez swoją wysoką wartość dodaną.

Podany przykład jest wyjątkiem od obowiązującej czasami reguły ograniczającej zakres relacji zespołu badawczego z otoczeniem do władz macierzystej jednostki (w zakresie realizacji projektu i zapewnienia satysfakcjonującej ilości publikacji) oraz jednostki finansującej, np. ministerstwa w zakresie sporządzenia odpowiednio obszernego sprawozdania.

Podjęmowano próby implementacji powiązania badań naukowych z oczekiwaniami przyszłych odbiorców z lepszym lub gorszym skutkiem. Przykładem raczej negatywnym może być działanie 1.3.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, który w założeniu miał przynosić bezpośrednie korzyści w postaci gotowych do wdrożenia produktów i technologii. Na rezultaty tego działania trzeba będzie jeszcze trochę poczekać, gdyż pierwsze projekty rozpoczęto na początku 2009, a średni okres ich trwania wynosi ok. 2 lat. Jednakże już na etapie początkowym, a jednocześnie kluczowym, dotyczącym finansowania (często decydującym o „być albo nie być” dla projektu), jako recenzentów do współpracy

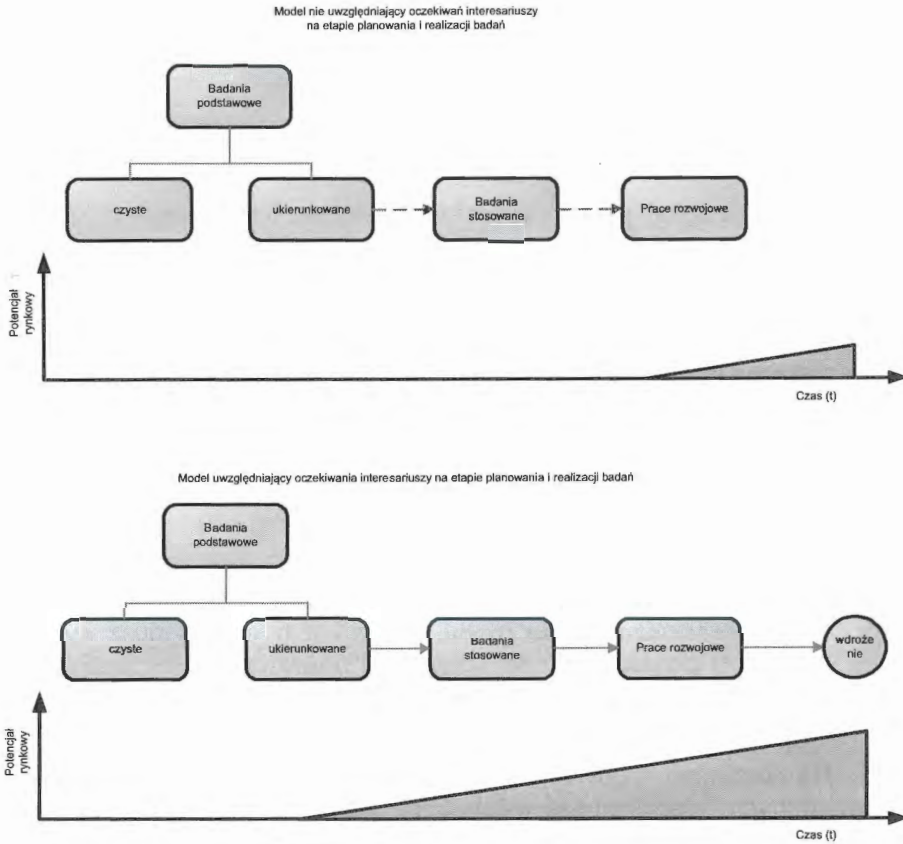
zaproszono jedynie ludzi związanych z nauką, pomijając zaś przedstawicieli biznesu, co z pewnością wpłynęło na ocenę projektu pod względem możliwości i opłacalności wdrożenia, a zatem wartości projektu dla gospodarki.



Rys. 2. Modele realizacji projektów badawczych.

Finansowanie prac rozwojowych – a więc zgodnie z definicją „podejmowanych w celu zdobycia nowej wiedzy mającej konkretne zastosowania praktyczne” bez nawiązania relacji z osobami, które tę nową wiedzę mogłyby praktycznie zastosować, jest sztuką dla sztuki.

W działalności rynkowej przedsiębiorstw pytanie o odbiorców rodzi się zazwyczaj już w toku opracowania pierwszych zamierzeń dotyczących wprowadzania nowości. Oczywiście poglądy te ulegają ewaluacji, jednak pytanie o klientów – przyszłych odbiorców jest na każdym etapie projektu aktualne. W pracach naukowych – nawet tych, które finansowane są, jako prace rozwojowe, pytanie o odbiorcę („praktycznie stosującego wyniki”) pojawia się często w zaawansowanych etapach realizacji projektu badawczego (np. jako element sprawozdania końcowego), co nie pozwala na odpowiednie uwzględnienie oczekiwań interesariuszy, często traktowanych przedmiotowo.



Rys. 3. Modele rozwoju potencjału rynkowego w badaniach stosowanych.

Przykładem niech będzie stosowanie w badaniach zasad *good laboratory practise* – czyli swobodnego ISO 9000 dla laboratoriów w badaniach nowych substancji chemicznych. Mało który projekt prac rozwojowych jest prowadzony wg tej metodologii, co oznacza konieczność powtórzenia badań przez potencjalnego odbiorcę – firmę chcącą nabyć wyniki, które nie są wiarygodne z formalnego punktu widzenia instytucji odpowiedzialnych za rejestrację substancji chemicznych.

3. Identyfikacja i analiza *stakeholders* w projektach badawczych

Pierwszym krokiem w procesie zarządzania interesariuszami jest ich identyfikacja określająca, kim są *stakeholders* oraz jakie kluczowe grupy czy też podgrupy są przez nich tworzone. Identyfikacja interesariuszy została

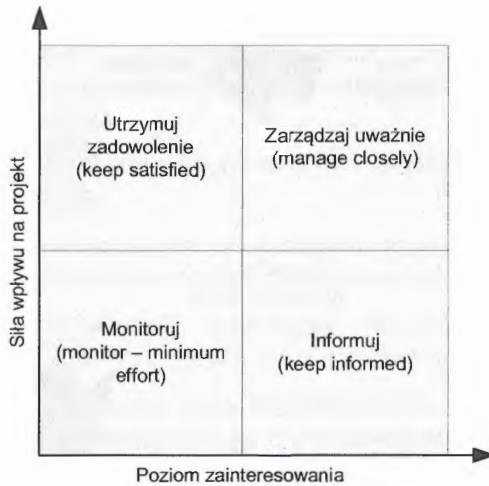
także włączona do przewodnika zarządzania projektami PMBOK¹ jako jeden z procesów w zarządzaniu projektami. W PMBOK wskazuje się na 3 kroki w identyfikacji *stakeholders*:

1. Identyfikacja wszystkich potencjalnych interesariuszy oraz związanych z nimi informacjami,
2. Identyfikacja potencjalnego wywieranego wpływu lub poparcia mogącego być generowanym przez każdego z interesariuszy oraz użycie siatki/modelu siły wpływu/zainteresowanie (*Power/Interest Grid*), po to by ich sklasyfikować, ze względu na poziom uprawnień, posiadanej władzy, a zatem dużej możliwości wpływu na realizację projektu, a także poziom zainteresowania projektem,
3. Ocena prawdopodobnej reakcji interesariuszy po to, by zaplanować możliwość wpływu na nich tak, by wzmocnić poparcie bądź też uniknąć negatywnego wpływu (zdecydowane odniesienie do zarządzania ryzykiem).

Chociaż *stakeholding* jest usankcjonowaniem siebie, jako interesariusza, czyli ci, którzy oceniają siebie, jako *stakeholders de facto* nimi są, **interesariusze nie są równi**, zatem każdy interesariusz wymaga innej uwagi. Dla przykładu klienci firmy mają prawo oczekiwać praktyk *fair trade*, ale nie są upoważnieni do takiego samego poświęcenia im uwagi, co pracownikom firmy.

Na poziomie ogólnym *stakeholders* dzielimy na wewnętrznych i zewnętrznych. Interesariusze wewnętrzni (*internal stakeholders*) to osoby, za działanie których odpowiada w procesie realizacji projektu kierownik projektu. Interesariuszami zewnętrznymi (*external stakeholders*) nazwiemy tych, którzy wywierają wpływ na projekt, działając w otoczeniu organizacji.

¹ PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) – zbiór standardów i najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami zebranych i opublikowanych przez PMI (*Project Management Institute*). Standard PMBOK oznacza zbiór najlepszych, powszechnie uznanych praktyk mających swe zastosowanie w zarządzaniu projektami. Zatwierdzony przez *American National Standards Institute* PMBOK w USA przyjmowany jest, jako narodowy standard zarządzania projektami.

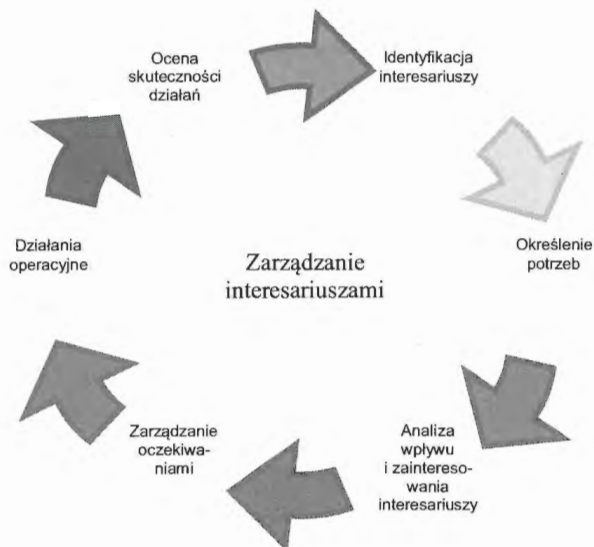


Rys. 4. Analiza interesariuszy – siatka siła wpływu/zainteresowanie – Power/Interest Grid. Źródło: [14].

Analizując *stakeholders* ze względu na ich siłę wpływu, zainteresowanie, ryzyko etc. należy stworzyć swego rodzaju siatkę/szkielet, na którą nałożymy zidentyfikowanych i sklasyfikowanych interesariuszy. W literaturze przedmiotu opracowane są metody tworzenia map i oceny interesariuszy, co pozwala na zidentyfikowanie ich grup oraz przypisanie im ról i wag.

W procesie „mapowania” stosowanymi narzędziami są m. in.:

- klasyfikacja interesariuszy oparta na sile wpływu, legalności i zasadności relacji z organizacją, oraz pilności żądania – określa stopień ważności i priorytetu żądań *stakeholders*, [7, s. 853-888],
- „mapowanie” oczekiwań interesariuszy w oparciu o hierarchię wartości i Kluczowe Poziomy Wydajności („Key Performance Areas” – KPA), [3, s. 505-527],
- klasyfikacja *stakeholders* w zależności od stwarzania potencjalnego zagrożenia lub współpracy [9, s. 61-75],
- ocena świadomości, poparcia, wpływ wiodących interesariuszy na strategię komunikacji oraz ocena satysfakcji interesariuszy, tzn. określenie, który z interesariuszy lub ich grup jest świadomy lub nieświadomy oraz czy stosunek interesariusza jest pozytywny, czy też negatywny [12],
- metoda kręgu interesariuszy pokazana w kształcie multiwymiarowej mapy przedstawiającej bliskość interesariusza względem projektu, stopień siły wpływu, skalę i zakres wpływu [14].



Rys. 5. Uproszczony schemat procesu zarządzania interesariuszami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [15].

Powyżej przytoczone metody „mapowania” interesariuszy różnią się poszczególnymi wymiarami (ryzyko, siła wpływu, ważność dla projektu, potencjonalne zagrożenie itd.) oraz końcową wizualizacją efektów procesu mapowania (np. macierze, wykresy Venna, krąg interesariuszy „Stakeholder Circle”).

Bez względu na to, jaka z powyższych metod byłaby użyta składa się ona na proces zarządzania interesariuszami. Poniższy rysunek pokazuje w sposób uproszczony ważniejsze elementy tego procesu.

4. W jaki sposób komunikować się ze *stakeholders*?

Aby projekt mógł być sprawnie realizowany należy pamiętać o komunikowaniu się z interesariuszami. W jaki sposób to robić, aby osiągnąć zamierzony cel?

Poniżej podane zostały Standardy Komunikacji:

- Otwartość – znane i dostępne są informacje dotyczące powodów podjęcia decyzji, decydenci są dostępni i gotowi do zaangażowania w dialog. Gdy informacja nie może być ujawniona, powody, dla których tak się dzieje powinny być wyjawione. Oczekuje się pytań i udziela odpowiedzi.

- Firmowość/instytucjonalność – styl komunikacji oraz przekazywana informacja powinna przedstawiać spójny pogląd firmy/instytucji. Wiadomości powinny być spójne z wartościami firmy i pochodzić z instytucji, jako całości.
- Dwukierunkowość – komunikacja w górę i w dół oraz poza granicami organizacji.
- Czasowość – informacja jest dostarczana na czas wtedy, kiedy jest potrzebna, istotna i możliwa do interpretacji w odpowiednim kontekście.
- Celowość – odpowiednia informacja dociera do odpowiednich *stakeholders* w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie.
- Wiarygodność – informacje mają prawdziwe znaczenie, odbiorcy mogą im zaufać oraz liczyć na informacje o zmianach, które mogą powodować nieważność podanych wcześniej informacji.
- Jasność – informacje podane w zrozumiałym j. polskim tak, by nie powodowały błędnych interpretacji. W informacji pisanej powinno się unikać żargonu i skrótów.
- Planowość – komunikacja jest zaplanowana: istnieje plan komunikacji i jest regularnie wspierany i kontrolowany przez menedżera.
- Spójność – informacje dostarczane są w sposób skoordynowany tak, by nie było w nich sprzeczności.
- Skuteczność – komunikacja i sposób dostarczania informacji „pasuje do celu”, np. odpowiedni budżet, dostarczony w odpowiednim czasie.
- Integrowalność – wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja są spójne i wzajemnie wspomagające.
- Bezpośredniość – komunikacja nie może być postrzegana, jako nieodpowiednia dla danej firmy, organizacji, sektora.

Podsumowanie

Koncepcja *stakeholders* jest coraz szerzej stosowana w planowaniu i organizacji projektów, w tym także projektów naukowych (głównie prac celowych). Interesariusze są uważani za kluczowy czynnik powodzenia lub porażki projektów, szczególnie realizowanych w ramach finansów publicznych.

W warunkach polskich istnieją już przykłady prac rozwojowych, które oparte na oczekiwaniach interesariuszy, zakończyły się pełnym sukcesem wdrożeniowym, jednak są to przypadki raczej jednostkowe.

Dla realizatorów projektów badawczych istotne jest pytanie o cel ich pracy oraz jakość rezultatów. Jeżeli celem zespołu jest jedynie sprawna

realizacja projektu, wyrażana w jego efektywnym rozliczeniu, wtedy koncentruje się on prawie wyłącznie na interesariuszach wewnętrznych (głównie kwestura, władze jednostki). Dla projektów rozwojowych, przynajmniej teoretycznie nastawionych na osiągnięcie praktycznych rezultatów, skorzystanie z narzędzi zarządzania interesariuszami już na wczesnym etapie zwiększa szanse na wdrożenie wyników – zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych na etapie projektowania i realizacji skutkuje uwzględnieniem w projekcie takich elementów, które mogą podnieść późniejszą wartość wyników, więc i możliwość dalszego rozwoju projektu oraz implementacji rynkowej nawet przez wielu partnerów biznesowych.

Zatem można przyjąć dwa sposoby planowania i realizacji projektu badawczego:

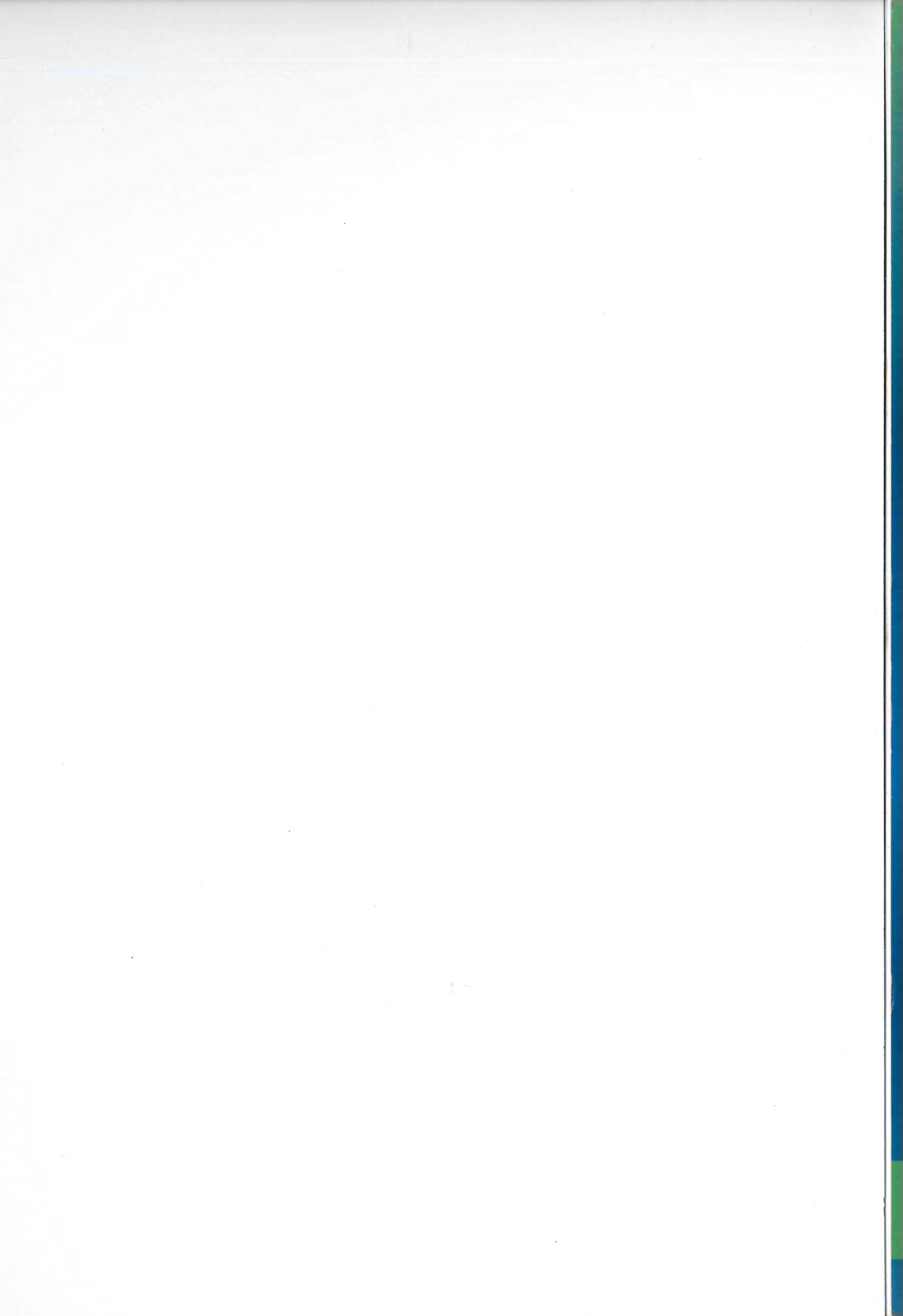
- zamknięty – zaczynając od przygotowania grantu, poprzez jego finansowanie praktycznie zawsze z pieniędzy publicznych i kończący się z chwilą jego rozliczenia i napisania raportu,
- otwarty – zaczynając od planowania, poprzez jego finansowanie, od początku uwzględniający relacje, wpływ i zarządzanie relacjami z interesariuszami, skutkujący różnorodnością możliwości rozwoju projektu oraz jego implementacji, jednocześnie tworząc wartość dodaną w postaci produktu innowacyjnego, mającego wpływ na rozwój gospodarczy oraz dający potencjał pozyskania dalszego finansowania, również z udziałem środków prywatnych.

Jeśli odpowiemy na pytanie, które projekty implementować, po co i dla kogo to robić jasne stanie się, który z ww. sposobów planowania i realizacji projektu przyjmiemy.

Literatura

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge Fourth Edition (PMBOK® Guide)*, Approved American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008. Philadelphia, PMI 2008.
- [2] Clarkson M.: *A risk based model of stakeholder theory – Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance and Ethics. University of Toronto, Toronto 1994.
- [3] Fletcher, A., et al.: Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 4, Bradford 2003.
- [4] Freeman R.E.: *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston 1984.
- [5] Freeman R.E., et al.: *Stakeholder theory – the State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge 2010.

- [6] Hertogh M., *et al.*: *Managing Large Infrastructure Projects*. AT Osbourne BV, Baarn 2008.
- [7] Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D.J.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*, **22**, 4, 1997 USA.
- [8] *Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej. Pomiary naukowych i technologicznych zastosowań*. Podręcznik Frascati, OECD, Paryż 2002.
- [9] Savage, G.T., *et al.*: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, **5**, 2, 1991, USA.
- [10] Toffler A.: *The Third Wave*. Pan Books Ltd, London 1981.
- [11] Toffler A.: *Future Shock*. Random House, New York 1970.
- [12] Turner, J. R., *et al.*: *The Project Manager as Change Agent*. McGraw-Hill Publishing, London 2002.
- [13] <http://www.stakeholder-management.com/shopcontent.asp?type=methodology-description>
- [14] <http://www.it-c.dk/courses/SPLS/F2010/Stakeholder-Analysis.pdf>
- [15] <http://leadershipchamps.wordpress.com/category/stakeholder-management/>



46967

Działanie 4.2: Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości gospodarczym. Podniesienie umiejętności pracowników systemu B+R w zakresie naukowymi i pracami rozwojowymi oraz komercjalizacji rezultatów prac badawczych w zakresie ochrony własności intelektualnej i przemysłowej.

Projekt POKL.04.02.00-00-059/08:

Innowacyjne zarządzanie systemem B+R w jednostkach naukowych.

Projekt wpisuje się w realizację unijnej strategii wzrostu Europa 2020.

W zmieniającym się świecie UE potrzebna jest inteligentna i zrównoważona gospodarka sprzyjająca włączeniu społecznemu.

Inteligentny rozwój oznacza uzyskanie lepszych wyników w dziedzinie:

- **edukacji** (zachęcanie do nauki, studiów i podnoszenia kwalifikacji),
- **badaw naukowych/innowacji** (stworzenie nowych produktów i usług, które wpłynęłyby na zwiększenie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz pomogłyby w rozwiązywaniu problemów społecznych),
- **społeczeństwa cyfrowego** (wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych).

Unijne cele służące zapewnieniu inteligentnego rozwoju obejmują:

1. zwiększenie łącznego poziomu inwestycji publicznych i prywatnych do wysokości 3 proc. unijnego PKB, a także zapewnienie lepszych warunków dla badań i rozwoju oraz innowacji,
2. podwyższenie wskaźnika zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 20–64 lat do 75 proc. do 2020 r. poprzez wprowadzenie większej liczby osób na rynek pracy, zwłaszcza kobiet, młodzieży, osób starszych, pracowników niskow kwalifikowanych i legalnych imigrantów,
3. zapewnienie lepszego poziomu wykształcenia – zwłaszcza:
 - sprowadzenie odsetka młodych ludzi przedwcześnie porzucających naukę do poziomu poniżej 10 proc.,
 - dążenie do tego, by co najmniej 40 proc. osób w wieku 30–34 lat miało wykształcenie wyższe (lub równoważne).

Wniosek z artykułu K. Lityńskiego (Tom 1, str. 67):

Polityka zwiększania innowacyjności, która decyduje o konkurencyjności całej gospodarki, nie może podlegać nieskoordynowanym, a często wykluczającym się inicjatywom poszczególnych ministerstw.

Polityka proinnowacyjna nie polega jedynie na szybkim wydatkowaniu wszystkich dostępnych środków unijnych pod hasłem „innowacja”, lecz także na wytyczaniu i monitorowaniu kierunków i problemów, które powinny być rozwiązane w skali kraju i poszczególnych regionów.

Idea utworzenia platformy koordynującej działania proinnowacyjne rządu i jego agend nie jest nowa, jako koncepcja Krajowego Systemu Innowacji wydaje się obecnie ze wszech miar na czasie.

