



Vzdelávací balík pre MSP na zvýšenie ich inovačných schopností a produktivity

Súhrnná správa z výskumu

Jún 2021

TREBAG
Intellectual Property- and Project Manager Ltd.

 **idec**

Exponential
Training & Assessment


δέκαplus


WEOPLE

 **ENERGOM**
GROUPE GONZALES

 **SPK**
SLOVAK PLASTIC CLUSTER



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Obsah

1. Úvod	3
2. Osobné rozhovory.....	3
2.1. Systémy riadenia inovácií.....	4
2.2. Manažéri inovácií a zdroje vyčlenené na inovácie.....	4
2.3. Efektívnosť riadenia inovácií	5
2.4. Zručnosti, kompetencie a vedomosti.....	5
2.5. Výmena skúseností - osvedčené postupy	6
2.6. Preferencie v oblasti školenia	6
2.7. Kľúčové ukazovatele výkonnosti (Key Performance Indicators - KPI).....	6
3. Kvantitatívny výskum	6
3.1. Demografické údaje	7
3.2. Riadenie inovácií	7
3.3. Kompetencie, zručnosti a vedomosti.....	7
3.4. Preferencie v oblasti školenia	8
4. Sekundárny výskum	8
5. Závery	9

PRÁVNE OZNÁMENIE

Tento projekt bol financovaný s podporou Európskej komisie. Táto publikácia (oznámenie) vyjadruje len názory autora a Komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých.

1. Úvod

Projekt EPIC je spolufinancovaný programom Erasmus+ v rámci kľúčovej akcie 2: Strategické partnerstvá v oblasti odborného vzdelávania a prípravy. Konzorcium projektu tvorí 7 partnerov zo 7 krajín: Maďarsko, Slovensko, Cyprus, Spojené kráľovstvo, Grécko, Rumunsko a Portugalsko. Hlavným cieľom projektu EPIC je zvýšiť efektívnosť zamestnancov MSP zapojených do riadenia inovácií.

Tento dokument je stručným zhrnutím záverečnej správy z v výskumu vypracovanej v rámci intelektuálneho výstupu 1 "Štúdia o zručnostiach/kompetenciách/znalostiach v oblasti riadenia inovácií" projektu EPIC, ktorý realizoval IDEC za aktívneho príspevia všetkých partnerov.

Tento výskum mal dva ciele:

- posúdiť kompetencie, zručnosti a vedomosti, ktoré ich zamestnancom chýbajú alebo by sa mali zlepšiť v oblasti riadenia inovácií, aby boli schopní realizovať úspešné inovačné projekty;
- zistiť metódy a parametre (dĺžka, hĺbka, dizajn) školenia, ktoré by bolo vhodné a motivujúce pre zamestnancov.

Správa z výskumu pozostáva z 3 častí zodpovedajúcich 3 krokom metodológie výskumu:

1. Osobné rozhovory
2. Kvantitatívny výskum/dotazník
3. Sekundárny výskum

V prvej časti sú uvedené hlavné závery rozhovorov s manažérmi MSP a poskytuje kvalitatívnu časť výskumu. Vzhľadom na pandemické obmedzenia sa všetky tieto rozhovory uskutočnili online alebo telefonicky.

V druhej časti, Kvantitatívny výskum/dotazník, sa uvádzajú výsledky on-line prieskumu prostredníctvom formulárov Google, ktoré boli odovzdané zamestnancom MSP zapojeným do inovačného procesu s cieľom posúdiť požadované zručnosti pre odborníkov v oblasti inovácií, ako aj ich preferovanú formu vzdelávania.

Posledná časť, "Sekundárny výskum", stručne predstavuje výskum, ktorý vykonal každý partner s využitím dokumentácie dostupnej online a z rôznych oficiálnych, vládnych, odborných a akademických zdrojov.

2. Osobné rozhovory

Prvým krokom výskumu boli osobné rozhovory s manažérmi a vlastními MSP. Cieľom bolo uskutočniť 35 rozhovorov so strednými/vrcholovými/inovačnými manažérmi MSP, t. j. 5 rozhovorov na partnera. Partnerstvo dosiahlo celkovo **36 rozhovorov** s odborníkmi - manažérmi pracujúcimi v oblasti inovácií. Každý partner uskutočnil 5 rozhovorov, okrem IDEC, ktorý uskutočnil 6 rozhovorov.

Cieľom rozhovorov bolo pochopiť potreby, obavy a špecifické problémy týkajúce sa riadenia inovácií, ktorým informátori čelia vo svojom pracovnom živote. Odpovede poskytujú priamy pohľad na riadenie inovácií špecifický pre dané odvetvie a umožňujú lepšie pochopiť preferované metódy odbornej prípravy našej cieľovej skupiny. Okrem rozhovorov sa partnerstvo snažilo zhromaždiť informácie o kompetenciách, zručnostiach a vedomostiach, ktoré sú potrebné zlepšiť na dosiahnutie efektívneho riadenia inovácií a pochopiť, ako by MSP chceli, aby sa riešenia poskytovali tak, aby mohli absorbovať a implementovať obsah. MSP boli tiež požiadané, aby poskytli kľúčové ukazovatele výkonnosti inovačného procesu (efektívnosť, náklady, vplyv) s cieľom pochopiť, ako MSP kvantifikujú výsledky.

2.1. Systémy riadenia inovácií

Podstatná časť rozhovorov bola venovaná riadeniu inovácií z hľadiska jeho systematického prístupu a úlohy manažérov inovácií v ich organizáciách.

Najprv boli respondenti požiadaní, aby sa vyjadrili, či poznajú nejaký systematický prístup k riadeniu inovácií a či poznajú normu CEN/TS 16555 Riadenie inovácií (IMS) a/alebo normu ISO 56000 Riadenie inovácií. Prevažná väčšina nepoznala systematický prístup riadenia inovácií - 11 respondentov odpovedalo, že normy pozná, ale nezískalo o nich hlbšie informácie. Okrem toho sa zdá, že norma ISO 56000 je populárnejšia ako norma CEN/TS 16555. Hoci manažéri o týchto normách nevedeli, boli ochotní sa ich naučiť a implementovať.

Potom sme sa účastníkov pýtali, či sa v ich organizáciách zaviedlo nejaké opatrenie týkajúce sa riadenia inovácií, aby sa posúdil rozsah systematického prístupu k riadeniu inovácií. Žiadna organizácia nemala zavedený IMS a len 4 respondenti prijali opatrenia na riadenie inovácií ako súčasť noriem ISO 9001 a ISO 27001, ako súčasť výskumu a vývoja a ako súčasť nástrojov projektového riadenia.

Pýtali sme sa, či respondenti zaviedli a implementovali proces motivácie/podpory inovácií vo svojich organizáciách. Respondenti uviedli širokú škálu procesov na podporu inovácií, od tradičných metód, ako sú finančné odmeny, až po metódy súvisiace s pracovnou mentalitou. Na záver možno konštatovať, že všetci respondenti boli ochotní podporovať inovácie, ale väčšine chýbali znalosti o základných princípoch efektívneho riadenia inovácií.

2.2. Manažéri inovácií a zdroje vyčlenené na inovácie

Cieľom výskumu bolo tiež zistiť, či organizácie majú vyčlenené zdroje (ľudské - interné alebo externé, materiálne, vzdelávacie) na riadenie inovácií a aká by bola, resp. aká je úloha a zručnosti manažéra inovácií v ich organizačnej štruktúre.

Pokiaľ ide o špecializované ľudské zdroje, iba 1 respondent bol manažérom pre inovácie a v 7 z 36 prípadov respondenti jasne uviedli interné ľudské zdroje. Napriek tomu boli uvedené iné typy zdrojov vyčlenených na inovácie, ako napríklad: školenia zamestnancov, oddelenia výskumu a vývoja, externí spolupracovníci/akademická obec alebo v prípade Grécka a Maďarska špecializovaní zamestnanci.

Pokiaľ ide o rolu a úlohy manažéra inovácií, respondenti sa zhodli na týchto oblastiach kompetencií:

- **Komunikačná:** manažér pre inovácie by mal byť mostom medzi rôznymi tímami organizácie a mal by zabezpečiť, aby informácie v spoločnosti kolovali plynule. Manažér by mal byť aj hnacím motorom tým, že bude povzbudzovať ostatných zamestnancov k inováciám. A napokon, manažér by mal tiež podporovať spoluprácu v rámci organizácie aj mimo nej (napr. partnerstvá, vytváranie sietí).

- **Výskumná:** hľadanie nových možností financovania, stimulov pre inovácie, uvedomovanie si nových trendov a predpovedanie budúcich potrieb trhu práce.
- **Manažérska:** zručnosti pre efektívne riadenie inovačných projektov.
- **Technická:** testovanie nových produktov, znalosti špecifické pre daný sektor, digitálna gramotnosť.

2.3. Efektívnosť riadenia inovácií

Osobitná otázka sa venovala účinnosti ich súčasných systémov riadenia inovácií a možným problémom, s ktorými by sa mohli stretnúť. Menšia časť respondentov bola spokojná so svojimi súčasnými procesmi riadenia inovácií (v 2 zo 7 krajín). Ostatní uviedli niekoľko prekážok súvisiacich s týmito faktormi: nedostatok zdrojov a preťaženie prácou; nedostatočná transparentnosť a výmena informácií vo vnútri spoločnosti; inovácie si vyžadujú viac času ako "tradičná práca" a sú zložitejšie; problémy súvisiace s komunikáciou a rozhodovaním; absencia strategického riadenia znalostí; a mentalita manažérov a zamestnancov.

2.4. Zručnosti, kompetencie a vedomosti

S cieľom získať spätnú väzbu o potrebách manažérov inovácií na vyškolených pracovníkov v oblasti inovácií sme požiadali respondentov, aby sa podelili o požadované zručnosti, vedomosti a kompetencie pre jednotlivé kategórie riadenia inovácií. Konkrétne išlo o tieto kategórie: 1. Inovácie a riadenie inovácií, 2. Manažment nápadov, 3. Manažment strategických informácií, 4. Manažment rozhodovania, 5. Inovačné partnerstvo, 6. Manažment zmien.

Odpovede sa líšili, keďže sa vzťahovali na rôzne odvetvia a sektory, hoci prierezové zručnosti sa ukázali ako dominantné vo všetkých kategóriách. Väčšina opýtaných však kládla dôraz na nasledujúce mäkké a tvrdé zručnosti, ktoré sa javia ako základné predpoklady manažéra inovácií:

MAKKÉ ZRUČNOSTI	TVRDÉ ZRUČNOSTI
Kreativita / otvorenosť / netradičné myslenie / inovatívne a kritické myslenie	Digitálna dátová gramotnosť
Mentalita podnikateľa	Finančná analýza
Flexibilita	Písacie schopnosti
Zvedavosť	IKT zručnosti
Odvaha / odvážne myslenie	Znalosti a skúsenosti v konkrétnom sektore/odvetví
Komunikačné zručnosti / schopnosť počúvať	
Pozitívne myslenie	
Realizmus / sebakritickosť	
Presvedčivosť	
Schopnosti spolupráce	
Manažérske zručnosti: Zručnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov	
Riadenie projektov	
Riadenie rizík	

2.5. Výmena skúseností - osvedčené postupy

Tiež sme sa opýtali respondentov, či majú osvedčené postupy na zdieľanie v nasledujúcich oblastiach: vodcovstvo; siete a partnerstvá; štruktúra; a kultúra. Boli uvádzané nasledujúce:

Pokiaľ ide o **vodcovstvo**, manažér by mal u zamestnancov vyvolať pocit bezpečia a dôležitosti. Mal/a by tiež vytvoril podnetné prostredie na podporu tvorivosti a zdieľania myšlienok. Vedúci tímov by mali tiež investovať do zvyšovania kvalifikácie svojich tímov, podpory tímovej práce a spolupráce.

Pokiaľ ide o **vytváranie sietí a partnerstiev**, medzi základné osvedčené postupy patrí vzájomná dôvera, dôvernosť, rozvoj trhu a vytváranie podnikateľských sietí.

Pokiaľ ide o **štruktúru**, stojí za zmienku, že sa všetci respondenti nezhodli na najlepšej štruktúre, pretože ako katalyzátory inovácií boli uvedené prísna hierarchia a flexibilnejšie štyly štruktúry. Jeden grécky respondent tiež spomenul dôležitosť pracovnej rutiny.

Pokiaľ ide o **kultúru**, respondenti sa zhodli na otvorenej a priateľskej firemnej kultúre s aktivitami zameranými na budovanie tímu na podporu spolupráce medzi spolupracovníkmi.

2.6. Preferencie v oblasti školenia

Podľa odpovedí by školenie malo byť kombináciou praktického a teoretického obsahu. Väčšina respondentov by sa tiež chcela učiť prostredníctvom prípadových štúdií, hier a diskusií, praktických riešení a osvedčených postupov. Pokiaľ ide o spôsob vzdelávania, uprednostňujú malé skupiny a osobné školenia na svojom pracovisku. Väčšina opýtaných by bola schopná školeniu venovať približne jednu alebo dve hodiny týždenne, alebo by školenie mohlo prebiehať naraz počas jedného alebo dvoch dní.

2.7. Kľúčové ukazovatele výkonnosti (Key Performance Indicators - KPI)

Nakoniec sme sa pýtali, ako sa v ich organizáciách merajú, hodnotia alebo zlepšujú inovácie a pomocou akých ukazovateľov. Meranie inovácií nie je samozrejmé, ale respondenti uviedli mnoho nástrojov na hodnotenie úrovne inovácií, ktorú chcú dosiahnuť. Uvádzali sa dva typy ukazovateľov: kvantitatívne (napr. počet klientov, finančné zdroje vynaložené na inovácie, miera efektívnosti, miera záujmu zo strany používateľov) a kvalitatívne (ciele a kľúčové výsledky alebo OKRs, iniciatívy krížových funkcií, štandard EFQM).

3. Kvantitatívny výskum

Na základe zistení z kvalitatívnych rozhovorov spoločnosť IDEC vyvinula dotazník (formulár Google), ktorý partneri odovzdali zamestnancom MSP zapojeným do inovačných procesov, aby získali všeobecný prehľad o potrebách MSP v oblasti zručností, kompetencií a znalostí. Dotazník vyplnilo približne 30 zamestnancov v každej krajine. Na dotazník odpovedalo spolu 216 účastníkov.

3.1. Demografické údaje

Ženy a muži, ktorí odpovedali na dotazník, boli zastúpené rovnako, a to 47,9 % žien a 48,3 % mužov. Väčšina z nich má ukončené magisterské (46 %) alebo bakalárske (31 %) vzdelanie. Najviac zastúpenými odvetvami sú strojárstvo, výroba a stavebníctvo (22 %), vzdelávanie (15 %), poradenstvo v oblasti riadenia (11 %) a informačné technológie (10 %).

3.2. Riadenie inovácií

Najprv sme sa respondentov pýtali, do akého typu inovácie sú zapojení. Vo väčšine krajín respondenti pracujú najmä v oblasti **inovácií produktov (služieb)**, s výnimkou Cypru, kde si respondenti neboli vedomí svojho typu inovácií, a Spojeného kráľovstva, kde respondenti pracujú najmä v oblasti inovácií procesov a organizačných inovácií. Druhou najčastejšou odpoveďou bola **inovácia procesov**. Treba poznamenať, že veľký počet účastníkov si vybral viac ako jednu možnosť.

Respondentov sme sa tiež pýtali, či poznajú systémy riadenia inovácií a či uplatňujú normu CEN/TS 16555 Riadenie inovácií (IMS) a/alebo normy ISO 56000 Riadenie inovácií. Vo všetkých krajinách okrem Portugalska väčšina respondentov **vôbec nepoznala** systémy riadenia inovácií (62,6 %) alebo ich poznala len čiastočne (21 %). Podobne výrazná väčšina respondentov **neuplatňuje** (75 %) normy riadenia inovácií, s výnimkou Spojeného kráľovstva, kde ich čiastočne uplatňuje 32 %.

Na otázku "Uplatňuje vaša organizácia proces riadenia inovácií?" prevažná väčšina respondentov odpovedala, že **neuplatňuje** (61 %) žiadny proces riadenia inovácií. Druhou najčastejšou odpoveďou bol zámer zaviesť proces v budúcnosti. Iba vo Veľkej Británii významná časť respondentov (24 %) deklarovala, že implementovala nejaký proces a je certifikovaná.

3.3. Kompetencie, zručnosti a vedomosti

Respondenti boli požiadaní, aby pomocou stupnice ohodnotili dôležitosť niektorých schopností a zručností potrebných pre manažéra inovácií. Najlepšie hodnotené zručnosti boli kreativita, strategické myslenie, riešenie problémov, dobrá komunikácia, inovatívne myslenie, zvedavosť a motivácia.

Následne sme sa ich pýtali, ktorý typ zručností - tvrdé alebo mäkké zručnosti - považujú za najdôležitejšie pre manažerov a zamestnancov v oblasti inovácií. Väčšina respondentov sa zhodla na tom, že **mäkké a tvrdé zručnosti sú rovnako dôležité** (približne 115 odpovedí), s výnimkou Portugalska a Spojeného kráľovstva, kde sú mäkké zručnosti považované za dôležitejšie ako tvrdé zručnosti.

Účastníkom bola podľa ich profesionálnych skúseností položená otázka, ktoré kompetencie, zručnosti a vedomosti zamestnancom riadenia inovácií chýbajú a mali by byť zahrnuté do vzdelávacieho programu. Niektoré zručnosti sa objavili takmer v každej krajine, ako napríklad: **komunikácia, inovačné myslenie, vytváranie sietí/riadenie zainteresovaných strán, budovanie tímu/riadenie ľudských zdrojov/spolupráca, organizačné zručnosti a kreativita**. Zaujímavé je, že najobľúbenejšie odpovede zahŕňali **mäkké zručnosti** a respondenti vyhlásili, že v tejto oblasti kompetencií je potrebné zvyšovať kvalifikáciu. Niektorí z nich však uviedli aj dôležité **tvrdé zručnosti**, ako sú znalosti práv duševného vlastníctva a inovačných noriem a zručnosti v oblasti IKT. Niektorí odpovedali, že potrebujú podporu v oblasti základných teoretických poznatkov o koncepcii inovácií.

Nakoniec boli respondenti požiadaní, aby zhodnotili faktory, ktoré považujú za kľúčové prekážky riadenia inovácií. Medzi najobľúbenejšie odpovede patrili **nedostatočná komunikácia a nedostatok zdrojov**, na

druhom mieste sa umiestnil **nedostatok času, vízie a zručností**. Respondenti z Cypru označili za hlavnú prekážku nepodporujúce pracovné prostredie (70 %).

3.4. Preferencie v oblasti školenia

Pokiaľ ide o metodiku školenia, účastníci sa zhodli na **samovzdelávaní a individuálnom koučovaní/mentoringu**, s výnimkou gréckych a portugalských účastníkov, ktorí by uprednostnili školenie na pracovisku alebo outdoorové aktivity na budovanie tímu.

Z hľadiska spôsobu učenia sa najobľúbenejšími metódami učenia sa o inováciách boli projektové učenie a učenie založené na riešení problémov.

Pokiaľ ide o čas, ktorý by mohli venovať školeniu, odpovede sa v jednotlivých krajinách výrazne líšia, ale v priemere boli respondenti ochotní venovať školeniu približne 2 až 3 hodiny týždenne.

Pokiaľ ide o štýl učenia, ktorý by uprednostnili, väčšina by uprednostnila **vizuálno-slovný štýl** učenia (49,8 %), zatiaľ čo hmatovo-motorický by bol na druhom mieste z hľadiska preferencií (22 %). Výnimkou je Cyprus, ktorý by uprednostnil vizuálne neverbálny štýl učenia.

4. Sekundárny výskum

V tejto časti je zhrnutý súčasný stav inovácií v každej partnerskej krajine. Úroveň inovácií sa v jednotlivých krajinách výrazne líši v závislosti od ich ekonomickej úrovne a právneho rámca pre podnikanie. Konzorcium zahŕňa krajiny, ktoré dosahujú dobré výsledky v oblasti inovácií, ako napríklad Spojené kráľovstvo, Portugalsko a Grécko, ako aj krajiny s oveľa menšími možnosťami pre inovácie, ako napríklad Rumunsko, ktoré je v oblasti inovácií na poslednom mieste v EÚ.

Stav inovácií, začlenenie normy CEN/TS 16555 Riadenie inovácií (IMS) do každodennej podnikovej praxe na vnútroštátnej úrovni a stimuly alebo motivácia pre inovácie sú zhrnuté podľa jednotlivých krajín v nasledujúcej tabuľke

MAĎARSKO	<ul style="list-style-type: none"> - Žiadny osobitný systém riadenia inovácií pre MSP - Norma CEN/TS 16555 o riadení inovácií (IMS) nie je integrovaná - Daňové stimuly a finančné dotácie na výskum a vývoj
SLOVENSKO	<ul style="list-style-type: none"> - Inovácie riadené štátom: malé šance MSP rozvíjať svoj inovačný potenciál - K dispozícii je národná inovačná norma - Daňové stimuly so superodpočtom, schéma pomoci de minimis Portfólio
CYPRUS	<ul style="list-style-type: none"> - Inovácie aj výskum a vývoj sú v MSP z finančných dôvodov zanedbávané - Inovácie sa riešia ako súčasť normy ISO 9001:2015, chýba povedomie o IMS CEN/TS 16555 - Certifikát inovatívneho podniku vydaný námestníkom cyperského Ministerstva pre výskum, inovácie a digitálnu politiku, systém daňových úľav pre investorov, ktorí investujú do inovácií MSP
SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoké skóre inovácií a inštitucionálnej legitimacy IKE Inštitút inovácií - CEN/TS 16555 IMS je integrovaný - MSP majú k dispozícii daňové úľavy na výskum a vývoj, granty Innovate UK Smart, možnosti financovania zo strany UKRI (UK Research and

	Innovation – UK výskum a inovácie): "Business Innovation Greece – Podnikateľské inovácie Grécka", "Digital skills for digital Greece – Digitálne zručnosti pre digitálne Grécko", "Research and innovation strategies for smart specialisation-RIS3 – Stratégie výskumu a vývoja pre inteligentnú špecializáciu-RIS3", právny rámec pre schémy štátnej pomoci pre strojárské zariadenia a nové nezávislé MSP
GRÉCKO	<ul style="list-style-type: none"> - Systémy riadenia inovácií sa v gréckych MSP nevyužívajú dostatočne - IMS CEN/TS 16555 nie je integrovaná - Odvetvové stimuly a motivačné opatrenia ako daňové stimuly a možnosti financovania inovácií v jednotlivých odvetviach
PORTUGALSKO	<ul style="list-style-type: none"> - Národné inovačné normy zavedené v roku 2007, ktoré viedli k podpore inovácií - Národná inovačná norma k dispozícii - Verejné orgány: Národná inovačná agentúra, IAPME (Agentúra pre konkurencieschopnosť a inovácie), program INTERFACE, COTEC Portugal, StartUP Portugal - Národná stratégia pre podnikanie (2016)
RUMUNSKO	<ul style="list-style-type: none"> - Najslabšie výsledky v oblasti inovácií v EÚ - Inovácie sa riešia ako súčasť normy ISO 9001:2015, žiadne povedomie o IMS CEN/TS 16555 - Schéma pomoci de minimis distribuovaná prostredníctvom "kontrol inovácií"

5. Závěry

Náš trojstupňový výskumný proces umožnil získať národný a európsky prehľad o stave riadenia inovácií v MSP a na základe výsledkov môžeme konštatovať, že normy riadenia inovácií nie sú populárne a nie sú implementované v prevažnej väčšine partnerských krajín. Ako sa uvádza, k riadeniu inovácií sa v prostredí MSP neprístupuje systematicky, ale ad hoc a často závisí od "inovačnej mentality" vrcholových manažérov. Okrem toho účinnosť a typ riadenia inovácií výrazne závisí od veľkosti spoločnosti a od priemyselného odvetvia. Napriek tomu je väčšina respondentov motivovaná zavádzať procesy a normy riadenia inovácií. Na základe posledného tvrdenia sa očakáva, že výstupy projektu EPIC získajú silnú trhovú akceptáciu.

Prostredníctvom nášho trojstupňového výskumného prístupu sa nám podarilo efektívne splniť dvojitý cieľ nášho prieskumu a získať cennú spätnú väzbu od vrcholových manažérov a zamestnancov MSP zapojených do inovačných procesov. Pokiaľ ide o aspekt hodnotenia kompetencií, zručností a vedomostí, ktoré je potrebné zlepšiť alebo získať, respondenti zo všetkých úrovní hierarchie dosiahli zhodu v otázke rozhodujúcej úlohy mäkkých zručností a ich vplyvu na efektívne riadenie inovácií. Mäkké zručnosti, ktoré boli uvádzané ako najviac požadované, sú: kreativita a kritické myslenie, inovatívne myslenie/otvorené myslenie/neštandardné myslenie, komunikačné zručnosti - budovanie tímu a manažérske zručnosti ako zručnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, projektového riadenia, riadenia rizík, vytvárania sietí/riadenia zainteresovaných strán. Je však potrebné zdôrazniť, že manažéri aj zamestnanci vyzdvihli dôležitosť tvrdých zručností, ako sú technické zručnosti špecifické pre daný sektor a IKT - digitálne zručnosti.

Na základe výsledkov požadovaných schopností, zručností a vedomostí sa partnerstvo rozhodlo zaradiť do vzdelávacieho balíka tieto moduly:

1. Úvod a základy inovácií a riadenia inovácií
2. Kreativita a manažment nápadov
3. Komunikácia (s osobitným dôrazom na vyjednávanie, tímovú prácu, otvorené inovácie, inovačné partnerstvo a práva duševného vlastníctva)
4. Inovačné myslenie, dizajnové myslenie, kritické myslenie (s víziou)
5. Manažment (s osobitným zameraním na riadenie kvality, riadenie rizík, riadenie času, riadenie zdrojov a motiváciu)
6. Digitalizácia

Pokiaľ ide o preferencie účastníkov nášho výskumu v oblasti školenia, dosiahla sa zhoda v tom, že dôležité sú praktické poznatky prostredníctvom prípadových štúdií, osvedčených postupov a projektovo-problémového vyučovania. Preto by mal vzdelávací balík mať teoretický aj praktický obsah. Taktiež väčšina bola ochotná venovať 2 - 3 hodiny týždenne vzdelávaniu s vizuálne verbálnym prístupom.

Keďže cieľom projektu EPIC je vytvoriť vzdelávací balík prispôsobený potrebám koncových používateľov, mala by sa zohľadniť veľká rozmanitosť odvetví - vzdelávací materiál by mal byť flexibilný a ľahko prispôsobiteľný rôznym oblastiam činností a rôznym organizačným potrebám. Takisto by sa mali zohľadniť uvádzané problémy, ktoré bránia účinnému riadeniu inovácií - najmä nedostatok zdrojov a prekážky v komunikácii medzi rôznymi hierarchickými úrovňami - zavedením metodík, ktoré sa dajú aplikovať na malé aj väčšie organizačné štruktúry. Záverom možno konštatovať, že výskum odhalil nedostatok poznatkov o systémoch riadenia inovácií v MSP, ktorý by sa mal účinne riešiť prostredníctvom vzdelávacieho balíka, ktorý bude vypracovaný v rámci partnerstva. Trojstupňový výskum realizovaný konzorciom poskytuje pevný základ na vytvorenie vzdelávacieho balíka šitého na mieru s cieľom podporiť inovácie, ktoré sú kľúčové pre konkurencieschopnosť európskych MSP na národnej, európskej a medzinárodnej úrovni.