



---

Pachet educațional pentru IMM-uri în vederea creșterii capacităților de inovare și a productivității acestora

---

---

Raport de sinteză a cercetării

---

Iunie 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

## Cuprins

1. Introducere .....	3
2. Interviuri față în față .....	3
2.1. Sisteme de management al inovării.....	4
2.2. Manageri de inovare și resurse dedicate inovării.....	4
2.3. Eficiența managementului inovării .....	5
2.4. Aptitudini, competențe și cunoștințe .....	5
2.5. Schimb de experiență – cele mai bune practici .....	6
2.6. Preferințe în materie de formare profesională .....	6
2.7. Indicatori cheie de performanță (KPI).....	6
3. Cercetare cantitativă .....	7
3.1. Date demografice.....	7
3.2. Managementul inovării.....	7
3.3. Competențe, aptitudini și cunoștințe .....	7
3.4. Preferințe în materie de formare profesională .....	8
4. Cercetare documentară .....	8
5. Concluzii .....	10

### MENȚIUNI LEGALE

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă doar punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru nicio utilizare a informațiilor pe care le conține.

## 1. Introducere

Proiectul EPIC este cofinanțat de programul Erasmus+ în cadrul Acțiunii-cheie 2: Parteneriate strategice în învățământul profesional și tehnic. Consorțiul din cadrul proiectului este format din 7 parteneri din 7 țări: Ungaria, Slovacia, Cipru, Regatul Unit, Grecia, România și Portugalia. Obiectivul principal al proiectului EPIC este îmbunătățirea eficacității personalului IMM-urilor implicat în managementul inovării.

Acest document reprezintă un scurt rezumat al raportului final de cercetare elaborat în cadrul Proiectului Intellectual 1 „Studiul abilităților/competențelor/cunoștințelor în domeniul managementului inovării” al proiectului EPIC, realizat de IDEC cu contribuția activă a tuturor partenerilor.

Scopul acestei cercetări a fost dublu:

- să evalueze competențele, aptitudinile și cunoștințele care le lipsesc angajaților lor sau care ar trebui îmbunătățite în ceea ce privește managementul inovării pentru a putea realiza proiecte de inovare de succes;
- să afle metodele și parametrii (durata, profunzimea, designul) unei formări care ar fi potrivită și motivantă pentru angajați.

Raportul de cercetare este alcătuit din 3 secțiuni care corespund celor 3 etape ale metodologiei de cercetare:

1. Interviuri față în față
2. Cercetare cantitativă/chestionar
3. Cercetare documentară

Prima secțiune prezintă principalele concluzii ale interviurilor realizate cu managerii de IMM-uri și oferă partea calitativă a cercetării. Din cauza restricțiilor legate de pandemie, toate aceste interviuri au fost realizate on-line sau prin telefon.

Cea de-a doua secțiune, cercetare cantitativă/chestionar, prezintă rezultatele sondajului on-line, prin intermediul formularelor Google, înmânate personalului IMM-urilor implicat în procesul de inovare pentru a evalua competențele necesare pentru practicienii în domeniul inovării, precum și formatul de învățare preferat.

Ultima secțiune, „Cercetare documentară”, prezintă pe scurt cercetarea efectuată de fiecare partener, utilizând documentația disponibilă on-line și din diverse resurse oficiale, guvernamentale, profesionale și academice.

## 2. Interviuri față în față

Prima etapă a cercetării a constat în interviuri față în față cu managerii și proprietarii de IMM-uri. Obiectivul a fost acela de a realiza 35 de interviuri cu manageri de nivel mediu/de vârf/de inovare din

cadrul IMM-urilor, și anume 5 interviuri pentru fiecare partener. Parteneriatul a ajuns la un total de **36 de interviuri** cu profesioniști - manageri care lucrează în domeniul inovării. Fiecare partener a realizat 5 interviuri, cu excepția IDEC, care a realizat 6 interviuri.

Interviurile au avut ca scop înțelegerea nevoilor, preocupărilor și problemelor specifice legate de managementul inovării cu care se confruntă subiecții în viața lor profesională. Răspunsurile oferă o perspectivă directă asupra managementului inovării la nivel de sector și permit o mai bună înțelegere a metodelor de formare preferate de grupul nostru-țintă. Pe lângă interviuri, parteneriatul a urmărit să adune informații cu privire la competențele, abilitățile și cunoștințele care sunt necesare sau care trebuie îmbunătățite pentru a realiza un management eficient al inovării și să înțeleagă modul în care IMM-urile ar dori ca soluțiile să fie oferite astfel încât să poată absorbi și pune în aplicare conținutul. De asemenea, IMM-urile au fost invitate să furnizeze indicatori-cheie de performanță ai procesului de inovare (eficiență, costuri, impact) pentru a înțelege modul în care IMM-urile cuantifică rezultatele.

## 2.1. Sisteme de management al inovării

O parte substanțială a interviurilor a fost dedicată managementului inovării în ceea ce privește abordarea sa sistematică și rolul managerilor de inovare în cadrul organizațiilor lor.

În primul rând, persoanele intervievate au fost întrebate dacă sunt familiarizate cu vreo abordare sistematică a managementului inovării și dacă cunosc standardul CEN/TS 16555 privind managementul inovării (SMI) și/sau standardul ISO 56000 privind managementul inovării. Marea majoritate nu cunoșteau o abordare sistematică a managementului inovării - 11 și au răspuns că știu despre standarde, dar nu au ajuns la o înțelegere aprofundată a acestora. În plus, standardul ISO 56000 pare să fie mai popular decât standardul CEN/TS 16555. Deși nu cunoșteau aceste standarde, managerii erau dispuși să le învețe și să le pună în aplicare.

Apoi, participanții au fost întrebați dacă în organizațiile lor a fost implementată vreo măsură de management al inovării, pentru a evalua gradul de abordare sistematică a managementului inovării. Nicio organizație nu implementase vreun SMI și doar 4 respondenți au luat măsuri de inovare ca parte a ISO 9001 și ISO 27001, ca parte a cercetării și dezvoltării și ca parte a instrumentelor de management de proiect.

Am întrebat dacă persoanele intervievate au stabilit și au implementat un proces de motivare/încurajare a inovării în cadrul organizațiilor lor. Respondenții au menționat o gamă largă de procese de încurajare a inovării, variind de la metode tradiționale, cum ar fi recompensele financiare, la metode legate de mentalitatea de lucru. În concluzie, toate persoanele intervievate au fost dispuse să încurajeze inovarea, dar majoritatea dintre ele nu aveau cunoștințe despre principiile de bază ale unui management eficient al inovării.

## 2.2. Manageri de inovare și resurse dedicate inovării

Cercetarea a urmărit, de asemenea, să afle dacă organizațiile aveau resurse dedicate (umane - interne sau externe, materiale, de formare) pentru a gestiona inovarea și care ar fi sau care este rolul și competențele unui manager de inovare în structura lor organizațională.

În ceea ce privește resursele umane dedicate, doar o singură persoană intervievată era manager de inovare, iar în 7 din 36 de cazuri, persoanele intervievate au menționat în mod clar resursele umane interne. Cu toate acestea, au fost raportate alte tipuri de resurse alocate inovării, cum ar fi: cursuri de

formare a personalului, departamentele de cercetare și dezvoltare, colaboratori externi/universități sau personal specializat în cazul Greciei și al Ungariei.

În ceea ce privește rolul și sarcinile managerului de inovare, persoanele intervievate au conversat spre următoarele domenii de competență:

- **Comunicare:** managerul de inovare ar trebui să fie puntea de legătură între diferitele echipe ale organizației și să se asigure că informațiile circulă liber în cadrul companiei. De asemenea, managerul ar trebui să fie un motor, încurajându-i pe ceilalți angajați să fie inovatori. În cele din urmă, managerul ar trebui, totodată, să încurajeze cooperarea în interiorul și în afara organizației (de exemplu, parteneriate, colaborare în rețea)
- **Cercetare:** căutarea de noi oportunități de finanțare, stimulente pentru inovare, cunoașterea noilor tendințe și anticiparea nevoilor viitoare ale pieței muncii.
- **Management:** competențe pentru **gestionarea eficientă** a proiectelor de inovare
- **Tehnic:** testarea de noi produse, cunoștințe specifice sectorului, alfabetizare digitală.

### 2.3. Eficiența managementului inovării

O întrebare specifică a fost dedicată eficienței sistemelor lor actuale de managementul inovării și posibilelor probleme pe care le-ar putea întâmpina. Un număr mic de respondenți s-au declarat mulțumiți de procesele actuale de management al inovării (în 2 din 7 țări). Ceilalți au menționat mai multe obstacole legate de următorii factori: lipsa resurselor și supraîncărcarea activității; lipsa transparenței și a schimbului de informații în cadrul companiei; inovarea necesită mai mult timp decât „munca tradițională” și este mai complexă; probleme legate de comunicare și de procesul decizional; absența unui management strategic al cunoștințelor; și mentalitatea managerială și a personalului.

### 2.4. Aptitudini, competențe și cunoștințe

Pentru a obține un feedback cu privire la nevoile managerilor de inovare în ceea ce privește personalul instruit în domeniul inovării, am solicitat respondenților să împărtășească abilitățile, cunoștințele și competențele necesare pentru fiecare categorie de management al inovării. În mod specific, categoriile au fost: 1. Inovarea și managementul inovării, 2. Managementul ideilor, 3. Managementul informațiilor strategice, 4. Managementul procesului decizional, 5. Parteneriat pentru inovare, 6. Gestionarea modificărilor.

Răspunsurile au variat, deoarece se refereau la diferite industrii și sectoare, deși competențele transversale s-au dovedit a fi dominante în toate categoriile. Cu toate acestea, majoritatea persoanelor intervievate au pus accentul pe următoarele competențe non-tehnice și competențe tehnico-economice, care par a fi elementele esențiale ale managerului de inovare:

COMPETENȚE NON-TEHNICE	COMPETENȚE TEHNICO-ECONOMICE
Creativitate / deschidere /gândire neconvențională / gândire inovatoare și critică	Cunoștințe digitale
Mentalitate antreprenorială	Analiză financiară
Flexibilitate	Abilități de scriere
Curiozitate	
Curaj / gânditor curajos	

Abilități de comunicare / abilități de ascultare	Competențe TIC
Mentalitate pozitivă Realism / autocritică Persuasiune Abilități de colaborare Aptitudini manageriale: Aptitudini manageriale în domeniul resurselor umane Management de proiect Gestionarea riscurilor	Cunoștințe și experiență în sectorul/industria specifică

## 2.5. Schimb de experiență – cele mai bune practici

De asemenea, am întrebat respondenții dacă au cele mai bune practici de partajat în următoarele domenii: conducere; rețele și parteneriate; structură; și cultură. Au fost raportate următoarele:

În ceea ce privește **conducerea**, managerul ar trebui să îi facă pe angajați să se simtă în siguranță și importanți. De asemenea, ar trebui să creeze un mediu stimulatив pentru a încuraja creativitatea și schimbul de idei. Liderii de echipă ar trebui totodată să investească în perfecționarea echipelor lor, în încurajarea muncii în echipă și cooperare.

În ceea ce privește **colaborarea în rețea și parteneriatele**, cele mai bune practici de bază includ încrederea reciprocă, confidențialitatea, dezvoltarea pieței și crearea de rețele antreprenoriale.

În ceea ce privește **structura**, este de remarcat faptul că persoanele intervievate nu au fost toate de acord cu privire la cea mai bună structură, deoarece o ierarhie strictă și stiluri de structură mai flexibile au fost raportate ca fiind catalizatori ai inovării. Un respondent grec a menționat, de asemenea, importanța unei rutine de lucru.

În ceea ce privește **cultura**, respondenții au fost de acord cu o cultură de întreprindere deschisă și prietenoasă, cu activități de consolidare a echipei pentru a încuraja cooperarea între colaboratori.

## 2.6. Preferințe în materie de formare profesională

Conform răspunsurilor, formarea ar trebui să combine atât conținutul practic, cât și cel teoretic. De asemenea, majoritatea respondenților ar dori să învețe prin studii de caz, jocuri și discuții de învățare, soluții practice și bune practici. În ceea ce privește metoda de formare, aceștia preferă grupurile mici și formarea personală la locul de muncă. Majoritatea celor intervievați ar putea să dedice aproximativ una sau două ore pe săptămână formării sau formarea ar putea avea loc simultan pe parcursul a una sau două zile.

## 2.7. Indicatori cheie de performanță (KPI)

În cele din urmă, am întrebat cum a fost măsurată, evaluată sau îmbunătățită inovarea în organizațiile lor și cu ajutorul căror indicatori. Măsurarea inovării nu este evidentă, dar respondenții au venit cu multe instrumente pentru a evalua nivelul de inovare pe care doresc să îl atingă. Au fost raportate două tipuri de indicatori: cantitativi (de exemplu, numărul de clienți, resursele financiare cheltuite pentru inovare,

ratele de eficiență, ratele de interes din partea utilizatorilor) și calitativi (obiective și rezultate-cheie (OKR), inițiative interfuncționale, standardul EFQM).

### 3. Cercetare cantitativă

Pe baza concluziilor interviurilor calitative, IDEC a elaborat un chestionar (formular Google) pe care partenerii l-au înmânat personalului IMM-urilor implicat în procesele de inovare pentru a obține o imagine de ansamblu asupra nevoilor IMM-urilor în materie de aptitudini, competențe și cunoștințe. Chestionarul a fost completat de aproximativ 30 de angajați din fiecare țară. În total, 216 participanți au răspuns la chestionar.

#### 3.1. Date demografice

Respondenții de sex feminin și masculin au fost reprezentați în mod egal, cu 47,9% femei și, respectiv, 48,3% bărbați. Cei mai mulți dintre ei au obținut o diplomă de masterat (46%) sau o diplomă de licență (31%). Cele mai reprezentate sectoare sunt ingineria, industria prelucrătoare și construcțiile (22%), educația (15%), consultanța în management (11%) și tehnologia informației (10%).

#### 3.2. Managementul inovării

În primul rând, respondenții au fost întrebați în ce tip de inovare sunt implicați. În majoritatea țărilor, respondenții lucrează în principal în **domeniul inovării de produse (servicii)**, cu excepția Ciprului, unde respondenții nu cunoșteau tipul lor de inovare, și a Regatului Unit, unde respondenții lucrează în principal în domeniul inovării proceselor și al inovării organizaționale. Al doilea cel mai popular răspuns a fost **inovarea proceselor**. Trebuie remarcat faptul că un număr mare de participanți a selectat mai multe opțiuni.

De asemenea, respondenții au fost întrebați dacă sunt familiarizați cu sistemele de management al inovării și dacă aplică standardul CEN/TS 16555 privind managementul inovării (SMI) și/sau ISO 56000 privind managementul inovării. În toate țările, cu excepția Portugaliei, majoritatea respondenților **nu cunoșteau deloc** sistemele de management al inovării (62,6%) sau le cunoșteau doar parțial (21%). În mod similar, o majoritate covârșitoare a respondenților **nu aplică** (75%) standardele de management al inovării, cu excepția Regatului Unit, unde acestea sunt aplicate parțial în proporție de 32%.

La întrebarea „Organizația dvs. implementează un proces de management al inovării?” marea majoritate a respondenților au răspuns că **nu au implementat** (61%) niciun proces de management al inovării. Al doilea cel mai popular răspuns a fost intenția de a implementa un proces în viitor. Doar în Regatul Unit un procent semnificativ de respondenți (24%) au declarat că au implementat un proces și că sunt certificați.

#### 3.3. Competențe, aptitudini și cunoștințe

Respondenții au fost rugați să utilizeze o scală pentru a clasifica importanța anumitor competențe și aptitudini necesare pentru un manager de inovare. Cele mai bine cotate aptitudini au fost creativitatea, gândirea strategică, rezolvarea problemelor, o bună comunicare, gândirea inovatoare, curiozitatea și motivația.

Ulterior, au fost întrebați ce tip de competențe - sau competențe tehnico-economice sau competențe non-tehnice - consideră că sunt cele mai importante pentru managerii și angajații din domeniul inovării. Majoritatea respondenților sunt de acord că **competențele non-tehnice și competențele tehnico-economice sunt la fel de importante** (aproximativ 115 răspunsuri), cu excepția Portugaliei și a Regatului Unit, unde competențele non-tehnice sunt considerate mai importante decât competențele tehnico-economice.

În funcție de experiența lor profesională, participanții au fost întrebați care sunt competențele, abilitățile și cunoștințele care lipsesc personalului de management al inovării și care ar trebui incluse în programul de formare. În aproape toate țările au fost menționate anumite abilități, cum ar fi: **comunicarea, gândirea inovatoare, colaborarea în rețea/gestionarea părților interesate, consolidarea echipei/managementul resurselor umane/colaborarea, capacități organizaționale și creativitate**. În mod interesant, cele mai populare răspunsuri au inclus **competențe non-tehnice**, iar respondenții au declarat că este nevoie de perfecționarea competențelor în acest domeniu. Cu toate acestea, unii dintre ei au menționat, de asemenea, **competențe tehnico-economice** importante, cum ar fi cunoașterea drepturilor de proprietate intelectuală și a standardelor de inovare, precum și competențe TIC. Unii au răspuns că au nevoie de sprijin în ceea ce privește înțelegerea teoretică de bază a conceptului de inovare.

În cele din urmă, respondenții au fost invitați să evalueze factorii considerați a fi principalele bariere în calea managementului inovării. **Comunicarea inadecvată și lipsa de resurse** s-au numărat printre cele mai populare răspunsuri, în timp ce **lipsa de timp, de viziune și de competențe** s-a situat pe locul al doilea în topul popularității. Respondenții din Cipru au indicat că principalul obstacol este mediul de lucru nefavorabil (70%).

### 3.4. Preferințe în materie de formare profesională

În ceea ce privește metodologia de formare, a existat un consens cu privire la **autoînvățare și îndrumare/mentorat individual**, cu excepția participanților greci și portughezi care ar prefera o formare la locul de muncă sau activități în aer liber pentru consolidarea echipei.

În ceea ce privește modalitatea de învățare, învățarea bazată pe proiecte și învățarea bazată pe probleme au fost cele mai populare metode de învățare despre inovare.

În ceea ce privește timpul pe care l-ar putea dedica cursului de formare, răspunsurile diferă în mod semnificativ de la o țară la alta, dar, în medie, respondenții au fost dispuși să petreacă aproximativ 2 sau 3 ore pe săptămână pentru formare.

În ceea ce privește stilul de învățare pe care l-ar prefera, majoritatea ar prefera un stil de învățare **verbal vizual** (49,8%), în timp ce stilul tactilo-motric ar fi pe locul al doilea în ceea ce privește preferința (22%). Excepție face Ciprul, care ar prefera stilul de învățare vizual non-verbal.

## 4. Cercetare documentară

Această secțiune rezumă stadiul actual al inovării în fiecare țară parteneră. Nivelul de inovare variază foarte mult de la o țară la alta, în funcție de nivelul economic al țărilor și de cadrul juridic pentru antreprenariat. Consorțiul include atât țări cu performanțe bune în domeniul inovării, precum Regatul



Unit, Portugalia și Grecia, cât și țări cu mult mai puține oportunități de inovare, cum ar fi România, aflată pe ultimul loc în UE în ceea ce privește inovarea.

Starea inovării, încorporarea standardului CEN/TS 16555 privind managementul inovării (SMI) în practicile cotidiene ale corporațiilor la nivel național și stimulentele sau motivațiile pentru inovare sunt toate sintetizate pentru fiecare țară în tabelul de mai jos.

<b>UNGARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu există un sistem specific de management al inovării pentru IMM-uri</li> <li>- Standardul CEN/TS 16555 privind managementul inovării (SMI) nu este integrat</li> <li>- Stimulente fiscale și subvenții financiare pentru cercetare și dezvoltare</li> </ul>
<b>SLOVACIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovare gestionată de stat: șanse reduse pentru IMM-uri de a-și dezvolta potențialul de inovare</li> <li>- Este disponibil un standard național în materie de inovare</li> <li>- Stimulente fiscale cu o super deducere, portofoliu schemă de ajutor de minimis</li> </ul>
<b>CIPRU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atât inovarea, cât și cercetarea și dezvoltarea sunt neglijate în IMM-uri din motive financiare</li> <li>- Inovarea este abordată ca parte a standardului ISO 9001:2015, fără conștientizarea SMI CEN/TS 16555</li> <li>- Certificat de întreprindere inovatoare emis de Ministrul Adjunct al Cercetării, Inovării și Politicii Digitale din Cipru, o schemă de reduceri fiscale pentru investitorii care investesc în inovarea IMM-urilor</li> </ul>
<b>REGATUL UNIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numeroase inovații și legitimitate instituțională Institutul de Inovare IKE</li> <li>- SMI CEN/TS 16555 este integrat</li> <li>- Scutirea de taxe pentru cercetare și dezvoltare este disponibilă pentru IMM-uri, granturi inteligente pentru inovare în Regatul Unit, oportunitățile de finanțare din partea UKRI (UK Research and Innovation)</li> </ul>
<b>GRECIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemele de management al inovării sunt insuficient utilizate în IMM-urile grecești</li> <li>- SMI CEN/TS 16555 nu este integrat</li> <li>- Stimulente și măsuri de motivare specifice sectorului, precum stimulente fiscale și oportunități de finanțare sectorială pentru inovare: „Business Innovation Greece”, „Digital skills for digital Greece”, „Research and innovation strategies for smart specialization-RIS3”, cadrul legal privind schemele de ajutor de stat pentru echipamente mecanice și noile IMM-uri independente</li> </ul>
<b>PORTUGALIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standardele naționale în materie de inovare lansate în 2007 au avut ca rezultat stimularea inovării</li> <li>- Este disponibil un standard național în materie de inovare</li> <li>- Organisme publice: Agenția Națională pentru Inovare, IAPME (Agenția pentru Competitivitate și Inovare), Programul INTERFACE, COTEC Portugalia, StartUP Portugalia – Strategia Națională pentru Antreprenoriat (2016)</li> </ul>
<b>ROMÂNIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cele mai slabe performanțe în materie de inovare în UE</li> <li>- Inovarea este abordată ca parte a standardului ISO 9001:2015, fără conștientizarea SMI CEN/TS 16555</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | - Schema de ajutor de minimis distribuită prin intermediul „controalelor privind inovarea” |
|--|--|

## 5. Concluzii

Procesul nostru de cercetare în 3 etape a permis dobândirea unei imagini de ansamblu la nivel național și european a stării managementului inovării în IMM-uri și, pe baza rezultatelor, putem concluziona că standardele de management al inovării nu sunt populare și nu sunt implementate de marea majoritate a țărilor partenere. După cum s-a raportat, managementul inovării nu este abordat în mod sistematic în mediul IMM-urilor, ci ad-hoc și depinde adeseori de „mentalitatea de inovare” a managerilor executivi. În plus, eficiența și tipul de management al inovării depind în mod semnificativ pe dimensiunea companiei și de sectorul industrial. Cu toate acestea, majoritatea respondenților sunt motivați să implementeze procese și standarde de management al inovării. Pe baza acestei din urmă afirmații, se preconizează că rezultatele proiectului EPIC se vor bucura de o acceptare extinsă pe piață.

Prin abordarea noastră de cercetare în 3 etape, am reușit să abordăm în mod eficient dublul obiectiv al sondajului nostru și să colectăm feedback valoros de la managerii executivi și de la personalul IMM-urilor implicați în procesele de inovare. În ceea ce privește aspectul evaluării competențelor, abilităților și cunoștințelor care trebuie îmbunătățite sau obținute, respondenții de la toate nivelurile ierarhice au ajuns la un consens cu privire la rolul critic al competențelor non-tehnice și la impactul acestora asupra gestionării eficiente a inovării. Competențele non-tehnice care au fost raportate ca fiind cele mai necesare sunt: creativitate și gândire critică, gândire inovatoare / deschidere / gândire neconvențională, abilități de comunicare - consolidarea echipei și abilități de management, cum ar fi abilități de gestionare a resurselor umane, gestionarea proiectelor, gestionarea riscurilor, colaborare în rețea/gestionarea părților interesate. Cu toate acestea, trebuie subliniat faptul că atât managerii, cât și personalul au evidențiat importanța competențelor tehnico-economice, cum ar fi competențe tehnice specifice sectorului și competențele TIC și digitale.

Pe baza rezultatelor privind competențele, abilitățile și cunoștințele solicitate, parteneriatul a decis să includă următoarele module în pachetul educațional:

1. Introducere și noțiuni de bază despre inovare și managementului inovării
2. Creativitate și managementul ideilor.
3. Comunicare (cu accent special pe negociere, lucru în echipă, inovare deschisă, parteneriat pentru inovare și DPI)
4. Gândire inovativă, gândire proiectivă, gândire critică (cu viziune)
5. Management (cu accent special pe managementul calității, gestionarea riscurilor, gestionarea timpului, gestionarea resurselor și motivație)
6. Digitalizare

În ceea ce privește preferințele de formare ale participanților la cercetarea noastră, s-a ajuns la un consens cu privire la importanța cunoștințelor practice prin studii de caz, bune practici și învățarea bazată pe probleme de proiect. Prin urmare, pachetul educațional ar trebui să includă atât conținut teoretic, cât și conținut practic. De asemenea, majoritatea a fost dispusă să aloce 2-3 ore pe săptămână formării cu abordare vizuală verbală.

Întrucât proiectul EPIC urmărește să dezvolte un pachet educațional adaptat nevoilor utilizatorilor finali, ar trebui luată în considerare marea diversitate a sectoarelor - materialele didactice ar trebui să fie flexibile și ușor de adaptat la diferite domenii de activitate și la diferite nevoi organizaționale. De asemenea, ar trebui luate în considerare provocările raportate care împiedică managementul eficient al inovării - în special lipsa resurselor și obstacolele în calea comunicării între diferitele niveluri ierarhice - prin introducerea unor metodologii care pot fi aplicate structurilor organizaționale mici și mai mari. În concluzie, cercetarea a scos la iveală lacunele de cunoștințe privind sistemele de management al inovării în cadrul IMM-urilor, care ar trebui abordate în mod eficient prin pachetul educațional care va fi dezvoltat de parteneriat. Cercetarea în trei etape realizată de consorțiu oferă o bază solidă pentru a construi un pachet educațional personalizat pentru a încuraja inovarea, care este esențială pentru competitivitatea IMM-urilor europene la nivel național, european și internațional.